

Recursos humanos, nuevas tecnologías y Poder Judicial

RAFAEL A. BIELSA
RAMÓN G. BRENNA

Abogados. República Argentina

1. El servicio de Justicia y sus recursos humanos. Su evolución.

Los servicios de justicia de las sociedades industriales más avanzadas, resultan ser el resultado de la suma entre la tradición histórica, y los periódicos intentos reformistas de los sistemas sobre los que están sustentados.

Si bien la tradición de un sistema predetermina su evolución, los intentos de reforma inciden sobre aquélla, dado que responden a necesidades subjetivamente percibidas de satisfacción o de adecuación a nuevas exigencias funcionales sobre la operatividad misma del sistema, surgidas de su contexto, que persiguen solventar requerimientos identificados con mayor o con menor precisión.

Las razones motivadoras de la reforma pueden originarse en el entorno socioeconómico, que cambia con rapidez, y por ello orientarla a cambios en el producto o en los resultados del sistema de Justicia, a partir del incremento de la técnica profesional de sus integrantes.

Sin embargo, no es infrecuente notar que aquéllos provienen del sistema político, de donde se deduce el propósito de reforzar la capacidad de control de dicho sector a un servicio que, en lo ideal, debería ser lo menos permeable posible a tales influencias.

En el otro extremo, excepcionalmente se verifica un cambio revolucionario, *a-histórico*, que rompe con el código heredado y transforma radicalmente el servicio.

Según la concepción clásica, tal como puede leerse en las obras de Max Weber, los servicios son eficientes por el simple hecho de operar según la ley. Hoy se refuta dicho postulado en nombre de la dirección flexible, buscando ejemplos en el sector privado.

Los empleados públicos en general -y los judiciales también-, criticados a veces por su excesivo apego a *la letra* de la ley, enfrentan la necesidad y -acaso- la oportunidad de cambiar su escala de valores. Ese cambio, sin embargo, es fuente de una incertidumbre cargada de ambigüedades y presagios; esto es particularmente notable en el terreno jurídico, donde los cambios suelen ser despañosos. Con referencia al problema de la interpretación literal o gramatical (como se la solía denominar) de la norma, se ha sostenido que su desarrollo corría por los carriles establecidos desde hacía siglos por la interpretación de los textos bíblicos, cuyo tenor literal era considerado sacro; así, las leyes también fueron objeto de sacralización, y su abordaje e interpretación se atuvo a las recetas de la interpretación bíblica¹. Sin embargo, la experiencia pasada no es sólo una fuente de sugerencias para la solución de problemas actuales, sino que es también un riesgo en cuanto a la repetición del error; en tanto existe la tendencia a que las respuestas a las nuevas preguntas se busquen en las respuestas a las viejas referidas a problemas parecidos, las soluciones resultantes tienden a ajustarse a creencias que ya han sido aceptadas.

En el seno de las organizaciones, sean éstas públicas o privadas, los individuos resisten el cambio por razones que se asemejan entre sí: carecen de información acerca del modo en que el cambio los afectará, y temen que sus consecuencias sean negativas para sus intereses.

Cuando se brinda información veraz y precisa a integrantes de la organización, y a interesados en su servicio, aumenta la posibilidad de que ambos tengan a mano imágenes más tranquilizadoras y favorables.

Si existe una disposición mental compartida respecto de los fines, si hay unidad en cuanto a las metas, ello redundará siempre en un mejor servicio al cliente o usuario, en nuestro caso, el justiciable.

2. Cultura de la organización y cambio.

La cultura de una organización puede ser caracterizada como el producto de combinar sus valores, sus premisas básicas y sus actitudes. La cultura

▪ ¹ Roberto Vernengo, *La interpretación literal de la ley*, Abeledo-Perrot, 1994, Buenos Aires, p.7.

de nuestro servicio de Justicia, la cultura de *su* organización, ha estado tradicionalmente apoyada sobre carreras vitalicias, promoción preponderantemente desde adentro del sistema, estabilidad de las estructuras organizacionales, cierto orgullo en el servicio, y alguna excelencia técnica.

La cultura de la organización, de variadas maneras, más o menos directamente, termina por repercutir en y determinar el servicio que se brinda; así, se ha logrado probar con la realización de estudios empíricos acerca de la aplicación judicial de las leyes al caso concreto, en qué medida la axiología de los jueces influencia su manera de construir soluciones jurisdiccionales.

Desde los problemas más abstractos de la filosofía jurídica, hasta las opiniones personales sobre cuestiones cotidianas, todo ello gravita en la decisión de las controversias que se ventilan en los tribunales.

El *contexto* en el que hoy opera el sistema judicial se ha transformado fuertemente en los últimos veinte años; este cambio se ha producido en distintas dimensiones, todas ellas estrechamente relacionadas. Es más, aun cuando los efectos de cada dimensión del cambio contextual se circunscribieran sólo a dicha esfera, el rasgo común ha sido el creciente desprestigio del Poder Judicial -que cuantifican las encuestas-², así como el de sus magistrados, funcionarios y empleados, lo que -entre otras razones- ha impulsado un intento de cambio organizativo y directivo -jueces- en gran escala.

El cambio amenaza en general a las organizaciones y a los individuos, pero lo hace mucho más todavía cuando viene impuesto por las que se consideran fuerzas hostiles del entorno.

La *burocracia* rara vez ha significado algo positivo asociándose a un sistema político, y la judicial no escapa de la regla, pero al menos durante muchos años no fue cuestionada tan fuertemente, y existía la sensación de que contribuía con razonable eficacia al bienestar general de la comunidad.

Por una serie de razones, algunas de las cuales hemos detallado en otros trabajos, la vieja cultura se está desprendiendo, más o menos rápido, y con el tiempo la olvidarán todos, excepto quizás, los más antiguos que continúen prestando servicios (Bielsa, R.A. y Brenna, R.G. *La Justicia y las deudas de la soberanía-Una aproximación informática*, en *Congreso Internacional de Informática y*

▪ ² Ver *Estudio de opinión acerca de la Administración de Justicia*, CEJURA -Centro de Estudios Judiciales de la República Argentina-, Instituto Gallup de la Argentina, Buenos Aires, 1994.

Derecho-En los umbrales del tercer milenio, Asociación de Abogados de Buenos Aires, Association pour le developpement de l'informatique juridique -France-, 1990, Buenos Aires; *Organización, tecnología informática e independencia de los jueces*, en *Informática y Derecho-Aportes de Doctrina Internacional*, Volumen 4, Depalma, 1992, Buenos Aires; *Organización de la Justicia y nuevas tecnologías*, en *Actas del III Congreso Iberoamericano de Informática y Derecho, Informática y Derecho*, N° 5, volumen II, Aranzadi Editorial, Mérida, España, 1994).

Jueces y empleados ven que un creciente reclutamiento de personal externo, un cambio de estructuras organizacionales -o tal vez, mejor, intentos de ello-, y los esfuerzos para imponer un alto valor en la innovación, están reorientando las pautas de carrera, e introduciendo nuevos criterios de comportamiento que en el futuro determinarán una , cultura corporativa nueva. Pero, cabe preguntarse, ¿cuál?

3. Los modelos, las presiones.

Desde principios de los años ochenta, los líderes políticos han sostenido -de una u otra forma- una visión poco positiva del servicio de Justicia, a veces minimizándolo, otras culpándolo, otras victimizándolo, y si bien en los países de nuestra esfera cultural no se ha llegado a decir que fuera la encarnación de la culpabilidad de los males sociales, con asiduidad lo tomaban como ejemplo de una institución no ejemplar para la vida política y económica del país.

El impacto de esta tesitura política se ha transmitido a la burocracia judicial de diversos modos, no necesariamente negativos pero no siempre positivos.

La posición más frecuente ha sido la de un menosprecio activo. Como este servicio no cumplía con sus objetivos, y resultaba conflictiva su relación con la sociedad y con sus representantes políticos, se razonaba que era suficiente con que jueces y empleados fueran mínimamente competentes, en lugar de perseguirse la excelencia y, lo que fue más grave, comenzaron a privilegiarse, cada vez más intensamente, otras condiciones para el ingreso de los postulantes, algunas más o menos precisas -tales como la extracción ideológica del candidato, o la suerte que había corrido durante los períodos *de facto*-, y otras directamente retóricas y difíciles de objetivar -tales como su *indudable adhesión* al sistema democrático-.

Como consecuencia de ello, muchos individuos en el servicio empezaron a sentir que la sociedad, al actuar a través de sus representantes electos, no apreciaba especialmente a sus jueces y funcionarios judiciales por sus valores

intrínsecos, sino por razones diferentes de su independencia y su aptitud para brindar un servicio adecuado.

Existen muchos indicadores del poco aprecio de los representantes electos por el servicio de Justicia, y por el lugar que debe ocupar el Poder Judicial en una República. Los más gastados han sido la insuficiencia de las retribuciones y el acceso restringido, cuando no nulo, a la tecnología, entre una gama muy amplia de desatenciones, entre las cuales no es la menos importante la de haber eludido la responsabilidad de exigir -y por lo tanto propiciar- la excelencia.

Ello ha influído decididamente sobre el sentido de una nueva pauta de carrera, y sobre el sistema de educación, formación y desarrollo de recursos humanos, de capacitación, formación complementaria y perfeccionamiento de los conocimientos jurídicos, de especialización y dominio de las técnicas judiciales, y de aprendizaje y entrenamiento en otras ciencias y técnicas útiles para el mejoramiento de la Administración de Justicia.

Desde el advenimiento de la democracia, en la década del ochenta, los recursos humanos del servicio de justicia sufrieron una rotación creciente. Pero desde la instalación misma de aquélla, los mensajes preeminentes que el sistema político envió al judicial, han sostenido los criterios de la *preferencia clientelística*; lo que en la materialidad se estaba comunicando era que los requerimientos priorizados por los decididores se apoyaban en la relación política, no siempre sostenida por la idoneidad y la integridad, en suma el mérito. Es -a esta altura- por lo menos razonable sostener que la actitud que los gobiernos tienen frente al Poder Judicial es elemento invaluable para diagnosticar cuál es su humor frente al control. No podemos dejar de recordar la frase de Bartolomé Mitre, pronunciada al despedir los restos de Francisco de las Carreras: después de disipada la tempestad, era necesario *hacer prevalecer las fuerzas morales sobre las fuerzas materiales*. Era necesario, para ello, consolidar, a la vez que el Poder Ejecutivo y que el Legislativo, el supremo Poder Judicial que impera sobre las pasiones, que corrige sus extravíos, garante de la paz de los pueblos y de los ciudadanos y que gobierna a todos en nombre de la razón, con la fuerza invencible de la ley.

La selección de jueces, digámoslo con claridad, no puede ser ya un monopolio de los políticos; se requieren mecanismos que aseguren la participación y el control comunitario en forma directa y no mediática.

La selección de aspirantes a jueces debería hacerse según principios y criterios uniformes, no diferenciados, no alterándoselos para modificar la impar-

cialidad y obtener un específico tratamiento de determinado tipo de asunto; además deberían ser aumentados los requisitos para su nombramiento. No es suficiente que los elegidos sean mayores de 30 años y abogados con por lo menos ocho años de ejercicio profesional. En esas condiciones, el Presidente con acuerdo del Senado, puede designar a personas que no reúnan *más que* dichos extremos para la delicada tarea de administrar justicia.

Este punto nos parece de la máxima importancia, en momentos en que existen, en nuestro país, expectativas vinculadas con que las reformas institucionales de fondo importen un mejoramiento pronunciado de los *standard* morales de los operadores de esas instituciones.

Debemos sumar a ello el hecho de que el establecimiento de una carrera judicial que reivindique modalidades de ingreso y progreso acordes con principios y criterios uniformes de objetividad en la evaluación y el cómputo, y de capacidad, coincide con el propósito común de todas las decisiones administrativas, que debe promover la integración de los miembros de la organización. (Es preciso dejar sentado, por ahora, que no adherimos totalmente al concepto de *carrera* para el ámbito judicial, dado que encierra una connotación jerárquico burocrática impropia de dicho sector; en cambio, los criterios que involucra pueden ser *circunstancialmente* útiles para un terreno institucional donde los méritos preexistentes no han solido ser determinantes al momento de premiar con una mejor posición curricular a una persona).

Devolver el sentido de la carrera al integrante del sistema, supone buscar métodos donde la eficacia de la ley y la calidad de la dirección de la oficina judicial, no sean factores opuestos, sino que, por el contrario, se refuercen mutuamente.

La función judicial del futuro puede enfrentarse con parecido desafío al que se le planteó en su época de mayor protagonismo y prestigio: la creación de un contexto en funcionamiento que atraiga, motive y conserve a los más capaces y destacados.

El desafío actual se dificulta tanto por el desprestigio creciente del servicio de Justicia, como por el hecho de que nos estamos enfrentando con circunstancias más complejas y más rápidamente cambiantes, en un mundo cada vez más *estrecho* e interdependiente, este mundo de una sociedad globalizada, de información creciente, que envejece y se diluye en instantes.

Es posible que no podamos actuar sobre estas variables, es decir, que no se pueda evitar que el contexto se torne complejo ni lentificar el ritmo de los

cambios, pero sí cabe esperar que sepamos y queramos preparar a jueces, funcionarios y empleados mejor que en el pasado, para enfrentar con otro bagaje - el indispensable- las situaciones de tensión y poder mejorar así la imagen que el público tiene del servicio.

Los magistrados deben entender los cambio tecnológicos y aprender a descifrar un mundo que ha acortado drásticamente sus distancias. La información los desborda y deberán estar mucho mejor preparados que antes para asimilarla y utilizarla con sentido positivo. La excusa de las carencias es cada vez más un estrecho margen de salida. Es obligatorio para el juez hacerse un tiempo y un espacio en la agenda del día para perfeccionarse y aprender cosas nuevas.

Uno de los principios que rigen el sistema de *open justice*, vigente en Inglaterra, ha sido explicado en estos términos por el *Lord Chief Justice* Hewart: *...una gran cantidad de casos nos ha demostrado que es muy importante -más aún, de fundamental importancia- que la Justicia, no solamente debe realizarse, sino que también debe ser vista como realizada.*

El usuario del servicio, el *cliente*, la comunidad en su conjunto, deben *ver* a la función judicial, y a sus actores -que la encarnan-, no como una élite que se sirve a sí misma, sino como una organización de personas dedicadas y profesionales que atienden satisfactoriamente los intereses generales, incluso a costa de sacrificios personales, representativos de la sociedad de cuyo seno han surgido y con la cual comparten objetivos, su tabla de valores y una visión del mundo común, donde las prioridades se conforman con aquéllos.

El periodista Horacio Verbitsky, en un reciente libro³, coincide con que llenar las vacantes del Poder Judicial a través de una selección impropia y corrupta de hombres y mujeres sistemáticamente pertenecientes a una determinada ideología política, tiende a erosionar la vasta confianza pública en las instituciones judiciales.

Si la legitimidad de las decisiones judiciales depende en parte considerable de la confianza pública depositada sobre la idea de que los jueces están comprometidos predominantemente no en formular juicios políticos personales, sino en aplicar un ordenamiento jurídico, cuanto más profundamente proclame un Presidente su intención de predeterminar el curso de las decisiones de aquéllos, más socavará los fundamentos de su legitimidad.

▪ ³ Horacio Verbitsky, *Hacer la Corte*, Planeta-Espejo de la Argentina, p.26.

Esto es letal para el respeto y el consentimiento popular a las decisiones judiciales. La confianza pública se basa en que los casos van a ser decididos por individuos con una apertura mental tan liberada de intereses personales, políticos y económicos como sea humanamente posible, así como de obligaciones de lealtad a un partido político u otra organización y de la mayoría de las formas de la ambición.

Sin perjuicio de ello, sería profesional y prudente formular un elogio al equilibrio, en lo referente a la participación del Poder Judicial como tal dentro del sentido general de marcha del gobierno; una ilimitada aplicación de las consecuencias de la independencia judicial podría acarrear también a la sociedad un resultado no querido por ésta. Por ejemplo, una Corte Suprema que enfrentara o diluyera -con argumentos jurídicos opinables- las medidas de gobierno que el Ejecutivo y el Legislativo quisieran llevar a cabo conforme los requerimientos de la sociedad, terminaría siendo tan perjudicial como todo lo hasta aquí cuestionado. Aunque es cierto que ese equilibrio imprescindible parece cada día más alejado de la suerte de los hombres comunes.

Nos enfrentamos, en este punto, con dos dificultades: la primera, es hallar respuesta al interrogante de quien será finalmente el que determine lo *humanamente posible* que permita la existencia de esa confianza pública; la segunda, surge de recordar que los jueces deben aplicar las normas con corrección jurídica, y que esta corrección jurídica no lleva necesariamente ínsitas ni corrección ética ni rigor moral.

Cabe que nos preguntemos: en la Argentina de los últimos 50 años, ¿qué Corte Suprema no acompañó -con mayor o con menor diligencia- las políticas estructurales del gobierno de turno? Cuando, en 1930, la Corte avaló todas las medidas que conformaron el llamado *Estado intervencionista*, ¿no fue -acaso- ella misma la que abdicó de sus facultades de control en materia de cuestiones políticas? ¿Por qué, con qué criterio de justicia, reaccionamos ahora?

Es posible que haya una creciente toma de conciencia, lenta pero paulatina, acerca de en qué concreta medida, las decisiones de un Poder que representa en la esfera de sus atribuciones a la soberanía nacional, y cuyas decisiones intervienen en la fijación de las políticas básicas de la Nación, impactan en la vida cotidiana de las personas: fija posición en materias tales como la propiedad individual, establece las bases de las relaciones entre el Congreso y el Presidente a través de la denominada delegación legislativa, sienta los límites de actuación constitucional de los tribunales administrativos, inaugura el control de razonabilidad de la actuación de los poderes políticos, sienta la supremacía de los tra-

tados internacionales por sobre las leyes, amplía el horizonte del derecho a la intimidad, precisa el concepto de libertad de prensa, establece los límites del reconocimiento por parte del Estado a las asociaciones, etcétera. (Ely, respondiendo indirectamente a Hamilton, quien consideraba que los jueces no contaban con un poder equiparable al del Ejecutivo o Legislativo al señalar que no tienen influencia ni sobre *la espada* ni sobre *la cartera*, debiendo depender aun para la eficacia de sus decisiones, de la ayuda del órgano Ejecutivo, ha expresado que aun cuando pudiera no tener espada o cartera, la habilidad de la Corte -y de los restantes tribunales- para influir en el modo en que funciona la Nación se ha probado grande, y parece que creciera todo el tiempo. Puede ser verdad que los tribunales no puedan frustrar en forma permanente la voluntad de una sólida mayoría, pero pueden con certeza demorar su implementación por décadas... lo que para las personas afectadas significa en cierta medida para siempre).

La sociedad en su conjunto ha comenzado a comprender que los temas que se relacionan con el servicio de justicia no son temas de *abogados*, sino que son temas esenciales del desenvolvimiento de la sociedad. Por ello hoy se reclama un contacto más directo con los actores de ese servicio, y se pretende un juicio sobre su accionar, inédito en otras épocas. Hoy, la sociedad argentina está buscando la definición del perfil del juez que quiere; no lo ha alcanzado a determinar con la precisión necesaria, pero pareciera estar en ese camino.

En este sentido, cabe afirmar que al *juez* de nuestros tiempos no le alcanza con ser *la boca de la ley*, en los términos con que Montesquieu lo definía en el Libro XI de *El Espíritu de las Leyes*. Una mente flexible y creativa, una conciencia independiente y criteriosa, una disposición al cambio, y una predisposición para capacitarse en forma permanente en aras de obtener las soluciones adecuadas, justas, útiles y en tiempo, para una Administración de Justicia respetable y moderna, parecen ser hoy las exigencias.

Es imprescindible, entonces, tratar de dar carnadura a ese modelo de magistratura para la Justicia argentina, posibilitando incrementar el conocimiento jurídico, las habilidades, la conducta, la independencia, y la productividad de los integrantes de aquélla.

4. ¿Es pensable la Reforma del Estado, y la del servicio de Justicia, sin capacitación de los recursos humanos?

El logro de los objetivos programados, con mejoras de productividad y de eficacia en la oferta de bienes en cada sector de políticas públicas, se considera como una de las partes esenciales de la segunda fase del proceso de refor-

ma del Estado en marcha en la Argentina, fase estructurada a partir de la conclusión de la racionalización de las estructuras institucionales del sector público, de un cambio tendiente a incorporar más tecnología, así como de la presencia activa de personal calificado y adecuadamente remunerado.

Este proceso debería rediseñar el perfil del Estado, tanto a nivel regulatorio cuanto organizativo, y sustituir el anterior por un sistema nuevo de administración, apuntando al fortalecimiento de los roles esenciales del Estado Nacional. Tal fortaleza lleva ínsita una visión necesariamente federal y esencialmente social, abriendo espacios a la participación de los organismos intermedios provinciales y municipales, en todo lo referente a la gestión y control de los servicios sociales.

Entre los objetivos instrumentales exteriorizados en la Exposición de Motivos del Proyecto de Presupuesto para el ejercicio 93', se proponía incorporar la mayor cantidad de agentes públicos al Sistema Nacional de Profesión Administrativa, y continuar con la selección de gerentes públicos en régimen de remuneraciones, exigencias y responsabilidad similares a las del sector privado. Se programaba insistir en la búsqueda de métodos para la medición de la productividad del sector público, lo que se pensaba permitiría también la implementación de incentivos para elevar el rendimiento de dicho sector.

Se preveía la creciente introducción de herramientas informáticas para, no sólo facilitar la productividad de los servicios, sino, además, mejorar el sistema de toma de decisiones, con el apoyo de información más precisa y oportunamente disponible.

A medida que la economía argentina va acercándose al final de una fase, los factores cíclicos que tendieron a disminuir el efecto del crecimiento sobre el empleo (como el aumento de las horas trabajadas por hombre ocupado) deberán dar lugar a una mayor relación empleo-producto. En sentido contrario actúan las características tecnológicas incorporadas en los bienes de capital y el aumento en la productividad por hombre ocupado, promovido por el mejor entorno organizativo general.

Si bien el país ha comprendido la necesidad de ser eficiente en el campo económico, esta idea se torna controvertida cuando se aplica a campos tradicionalmente iluminados por los ideales de equidad y justicia; esta última observación refuerza el interés en métodos cuantitativos y comparativos para abordar el tema. Así las cosas, la cuestión es si aquéllos permiten una aplicación lineal y directa, *uno a uno*, de tales principios.

Se abren -por lo menos- tres interrogantes. ¿Es habitual este tipo de lógica, de planteo y de uso del lenguaje cuando se trata de las cuestiones presupuestarias del Poder Judicial?

¿Es habitual que el Poder Ejecutivo trate al Poder Judicial en materia presupuestaria en los mismos términos, con la misma seriedad, con el mismo interés, con el mismo nivel de sensibilidad y de comprensión, con que trata -por ejemplo- la cuestión fiscal?

¿Por qué pensar que el Poder Judicial debería quedar al margen de este proceso de reforma estructural, o por qué suponer que muchas de estas pautas no le podrían ser aplicables? Tanto más si en nuestro país, así como también en distintos países cuyas características son comparables con las de Argentina, e inclusive en países industrializados, existe lo que se ha dado en llamar *crisis de la Administración de la Justicia*.

Esta crisis no se ha agotado ni se ha superado con la sanción de normas de procedimientos y organizacionales, ni con la dotación al sector de herramientas tecnológicas más actualizadas, ni tampoco con exhortaciones a los jueces al sacrificio, retribuido -alguna afortunada vez- con mejores sueldos; estos mandamientos, sostenidos en razones de autoridad moral, si es que se pretende que sean razonables, deben contener un sentido de acción, implicando prácticas.

Como se trata de una crisis estructural, que en algunos países y sectores llega al colapso -poniendo en evidencia una ineficacia imposible de superar con reformas parciales-, venimos sosteniendo reiteradamente que la cuestión debe ser metodológicamente abordada desde distintas ópticas, todas ellas enlazadas y armonizadas en el contexto de un modelo alternativo de Administración de Justicia (**Bielsa R.A y Brenna R.G.**, *Reforma de la Justicia y Nuevas tecnologías*, premio CLAD-IX Concurso Latinoamericano de ensayos y monografías sobre Administración Pública-, 1992-1993, en prensa).

Transformar la Administración de Justicia, preservando la independencia de los jueces, no es un cometido que se agote con sólo preservarlos de la indigencia.

Tratándose de la necesidad de cambios que -contemplados en perspectiva- son drásticos, no deberían faltar políticas ajustadas, planificación a largo plazo, programas detallados, previsiones de educación, formación y desarrollo de recursos humanos continuados dirigidos a todos los protagonistas de la cuestión, y mecanismos de control administrativo aptos.

Existe una infinidad de temas respecto de los cuales un juicio por blanco o por negro termina por ser contraproducente o, por lo menos, no sostenible científicamente, según el estado actual de la discusión en la materia; estos temas demandan cuidadosas matizaciones.

Pero hay una afirmación casi dogmática que nos debemos apresurar a subrayar: *no hay reforma posible de la Administración de Justicia sin una profunda capacitación de los recursos humanos involucrados.*

Para no inducir a confusión, debemos afirmar que este axioma no implica tomar partido por una de las partes de una antinomia que se nos ocurre falsa, y que tiene su origen en la ciencia política, lo que nos obligaría a optar metodológicamente entre hombres o sistema al diseñar los presupuestos básicos de los procesos de reforma.

No parece posible afirmar que la búsqueda de la excelencia para los integrantes del sistema de Justicia, por sí sola, esto es como simple incremento en las capacidades individuales, asegure o determine la excelencia o la eficacia *del sistema* todo. Pero también es falso suponer que un cambio en la estructura organizacional del sistema, con el mismo nivel profesional en los integrantes de la institución, será suficiente para alcanzar la eficacia tan buscada.

Es cierto que desde el punto de vista del sistema se deben efectuar los cambios estructurales, orgánicos y funcionales necesarios para que, aún con el más bajo nivel de integrantes del sistema de Justicia, éste funcione con una cuota de eficacia mínima. Pero si nos conformáramos con ello, nos encontraríamos sólo en el piso de las posibilidades, y muy lejos de las aspiraciones de la comunidad de ser servida por una administración de Justicia eficaz y diligente, que le instile confianza institucional y axiológica en cada una de sus decisiones, tal como se espera en un Estado de Derecho y de una sociedad democrática.

5. La formación de recursos humanos. Educar, ¿por qué?

Trataremos de exponer en este apartado la trascendencia que tienen las actividades de educación, desarrollo y formación de recursos humanos, las de capacitación, formación complementaria y perfeccionamiento de los conocimientos jurídicos, las de especialización y dominio de las técnicas judiciales, y las de aprendizaje y entrenamiento en otras ciencias y técnicas útiles para el mejoramiento de la Administración de Justicia. Esta importancia se advierte en la tarea de brindar un buen servicio de Justicia, pero también en la concreción de un Plan General de Reforma de dicho servicio.

En la década de los ochenta, el medio en que se desenvolvían los gerentes sufrió cambios drásticos: la actividad empresarial cobró un carácter más global, se modificó dramáticamente la composición de la fuerza de trabajo, las nuevas tecnologías promovieron sus propios cambios y funcionaron como un acelerador del ritmo general de las transformaciones. La década de los noventa, que estamos recorriendo, nos impresiona con un ritmo todavía más veloz en los cambios, y esa velocidad creciente casi imposibilita los pronósticos.

Con los cambios tecnológicos, los ciclos vitales de los servicios han llegado a ser más breves, aún en distintos segmentos de prestación. Por lo tanto, todo aquél que ejerza una función gerencial o de conducción, deberá ser lo suficientemente flexible como para responder de prisa, casi sobre la marcha, a los hechos que ella misma no pueda plantear. Adicionalmente, el aumento del flujo de la información determina una nueva competitividad y una nueva cualificación, según sea mayor o menor el acceso y disposición que se tenga de ella.

Las organizaciones se conmueven frente a la posibilidad de transformaciones que aparentan ser de índole únicamente tecnológica, pero que en definitiva aconsejan la necesidad de promover cambios de otro tipo, bien sea por coherencia con la potencialidad de las nuevas herramientas, bien porque se revelan latentes carencias estructurales que requieren una puesta al día.

La organización judicial ha sido indudablemente refractaria a la mayor parte de estos conceptos, enquistándose en prácticas que la condujeron al retraso y a la inadecuación.

Las organizaciones están formadas por hombres y por lo tanto las organizaciones son hechas y actuadas por aquellos, pero también las organizaciones hacen a los hombres a su hechura y necesidades, conformando sus personalidades y hasta condicionando sus actitudes. Las organizaciones ejercen poder, cumplen funciones y realizan objetivos, al tiempo que entrenan, crean y reproducen estilos, y establecen pautas de conducta que deben asumirse como propias para *pertenecer*.

Uno de los líderes históricos de la empresa de computación **IBM**, afirmaba que esta organización era centralmente la suma de las contribuciones individuales de la gente que allí trabajaba. En los momentos difíciles, su mensaje era del siguiente tenor: *...ustedes pueden retirar casi todo lo que se les antoje de IBM. Pueden llevarse nuestra tecnología. Nuestras fábricas. Nuestros laboratorios. Pueden quitarnos todas nuestras instalaciones, pueden despojarnos de nuestra central. Pero si*

nos dejan el personal, esta empresa se recreará de la noche a la mañana (Levinson H. y Rosenthal S., citados por Ulrich D. y Lake, D., Organizarse mejor para competir con ventaja, Vergara, 1992, p.93).

Esta afirmación puede leerse de dos maneras: una, la importancia que esta organización da a sus recursos humanos, y al trabajo que debe efectuarse sobre ellos; otra, la transposición de estilos, formas de actuación, actitudes, costumbres, requisitos a cumplir, calidades a alcanzar, metas económicas asumidas; *la empresa, pasa a ser mi empresa, la cultura a ser una cultura al servicio de los intereses corporativos. De allí a un estilo derivado, hay menos que un paso.*

¿Se entrena al hombre de la misma manera en una gran empresa de alta tecnología que en un hospital municipal, o que en el Poder Judicial?

De ese preocuparse por formar o conformar el recurso humano o del no hacerlo por parte de las organizaciones, deriva necesariamente el perfil del funcionario que la institución, a la cual la organización sostiene, producirá.

Otro tanto debería poder decirse de quienes prestan servicios en la Justicia; los programas de formación de sus recursos humanos deberían tender a aquella identificación.

Cabe preguntarse si la organización del servicio de Justicia ha producido un funcionario judicial, un juez con un perfil coincidente con el requerido por la sociedad actual, y si la falta de preocupación de la institución por sus recursos humanos, sumada a la distracción de la sociedad toda, no nos han devuelto los perfiles disfuncionales que hoy rechazamos.

Desde los tiempos de Montesquieu sabemos de la necesidad de un poder que acote, que ponga límites, que haga respetar las reglas de juego sociales, que contenga la actividad política y su natural tendencia al desborde y al autoritarismo.

¿De qué manera servidores públicos que no son electos en forma directa por el pueblo, podrían acotar el poder de políticos legitimados por el voto popular? Pueden, o mejor dicho deben, porque ello es una necesidad social relevante y acuciante, que explica el sistema y lo justifica. Pueden, o podrán, sólo si están suficientemente preparados para ello.

Éstas son apreciaciones que pueden sonar discordantes en ámbito de ordinario tan solemne, pero sin embargo es productivo pensar en ellas y tratar de apreciar si, a pesar de su discordancia, no encierran una parte de razón.

6. Recursos humanos; ¿un modelo de capacitación para qué modelo de servicio?

Tomada la decisión de avanzar en el cambio, lo primero que habrá que decidir es cuál será la extensión y las características del servicio de justicia: ¿será flemático, de uso restringido y caro, o bien fulminante, con mayor cantidad de opciones y -según el caso- costos ínfimos? ¿Será el resultado de una mezcla de las propiedades de ambas alternativas, o bien algo diferente?

¿Habrá que formular una combinatoria compleja de decisiones en materia de expectativas, población, economía, empleo e información, con nuevos criterios de prestación, de flexibilidad y de calidad?

El resultado de estas indagaciones -donde están involucrados valores, teorías, garantías, criterios de eficacia y de eficiencia, etcétera- es un cometido que trasciende los propósitos de este trabajo, pero sin ningún lugar a dudas se trata de una de las tareas fundamentales, y por lo propio prioritarias, respecto de la reestructuración a la que nos estamos refiriendo.

Definidas que fueran las características y la extensión que habremos de darle al servicio de justicia, es pensable extraer conclusiones acerca de las modalidades operativas y de la cultura corporativa que habrán de perseguirse, y consecuentemente pensar y ubicar el papel que habrán de jugar las nuevas tecnologías en estos procesos, con una cualidad bifronte: *herramienta* para el cambio y la capacitación, y a su vez *objeto* de la capacitación de los recursos humanos que se valdrán de ellas.

Vale la pena efectuar algunas reflexiones que tiendan a precisar y a hacer algunas necesarias distinciones.

Fucito dice que existen en los tribunales algunos grupos de trabajo dentro de la oficina judicial, que se las arreglan para llevar los trámites con una racionalidad decorosa, para no incurrir en errores inaceptables, para leer las actuaciones anteriores antes de despachar el último pedido, y -todavía- para permitir el dictado de sentencias fundadas en plazos prudenciales. Y se interroga acerca del secreto que poseen estos jueces y su personal -al que otros parecen no tener acceso-, ganando el mismo sueldo, con la misma pobre tecnología, aplicando los mismos Códigos de fondo o procesales. (**Fucito, E.**: *Servicio de Justicia: ¿Reforma o revolución?*, Jurisprudencia Argentina, 1990-IV-744).

Esta observación no hace otra cosa que enfatizar -a nuestro entender- cosas: en primer lugar, la importancia central del enfoque global de la reforma, y en segundo término, el papel destacado que en el mismo debe ocupar la educación, formación y desarrollo de los recursos humanos.

El secreto de esos jueces y empleados consiste en:

_aplicar los códigos como un nuevo código debería suponer expresamente ser aplicado, esto es, considerando el proceso como instrumento y no como fin;

_en formarse -aún erráticamente-;

_en aplicar herramientas organizacionales y criterios de gestión administrativa adquiridos conciente o inconcientemente;

_en traer al despacho tecnología comprada con recursos propios, escasos casi siempre.

Finalmente, es también la expresión de un sistema que empieza a comprender sus disfuncionalidades y se compromete -con lo que dispone- a revertirlas. Pero ello no es suficiente; es tan destacable cuanto insuficiente.

Por esto, el axioma transcrito más arriba pretende llamar la atención sobre lo delicado que resulta el tratamiento del problema de los recursos humanos del Poder Judicial en el contexto de cualquier propuesta de reforma, y la ubicación central que a este problema debe adjudicársele, con el propósito de no perjudicar el alcance de los objetivos perseguidos.

7. Las nuevas calidades requeridas del juez, dentro de un Derecho nuevo y de una nueva teoría de la interpretación.

Con la evolución del Derecho y de su práctica, necesariamente cambian las aptitudes que habrán de ser requeridas de un juez. A su primitiva función pacificadora, va sumando actividades de aviso, de corrección y de dirección, que lo colocan en condiciones de intervenir y de convertirse en ese agente -dentro de un proceso de cambio social- del que habláramos; ello explica la sustitución de conceptos como el de *cesación de pagos*, por otros tales como el de *viabilidad económico financiera* de una empresa, o el tránsito desde el ámbito de la *Justicia impuesta* al de la *Justicia negociada*, que se verifica, por ejemplo, en el Derecho de familia (*Morello A.M., Un nuevo modelo de Justicia, La Ley, T.1986-C, Sec.doctrina, Buenos Aires, p.806*).

A pesar de un esquema procesal clásico de carácter dispositivo (el proceso civil no se inicia de oficio, y en su tramitación prima el principio dispositivo según el cual el impulso del procedimiento corresponde a las partes), que atribuyó al juez interviniente en asuntos de derecho privado la única función de mantener el orden dentro de un proceso que pertenece a las partes, se ha abierto camino una tendencia a la ampliación de los poderes del magistrado, para sacarlo de la situación expectante en que estaba colocado (**Ivarez G.S., Highton E.I. y Jassán E.**, *El juez ante el conflicto*, copia mecanográfica, 1995, p.4.).

Al propio tiempo, aparecen o se refuerzan los mecanismos compensatorios destinados a los sectores de menores recursos, tales como el beneficio de pobreza, la asistencia legal vecinal, los seguros sociales jurídicos, algunas fórmulas alternativas a la Justicia estatal de cuño clásico -conciliación, mediación-, la Justicia vecinal para pequeñas reclamaciones, etcétera.

El actual suministrador del servicio de Justicia debe afrontar la complejidad de los fenómenos modernos, debe saber negociar, conciliar, mediar, comprometerse con la realidad y garantizar un resultado justo y útil, todo lo cual termina por configurar un servicio nuevo; en el caso particular del Derecho de familia, que se ha mencionado como ejemplo, los integrantes del sistema judicial no pueden ser hoy meros árbitros que sentencian sin compromiso, sino que su participación debe allegar un ingrediente activo y *desbalanceador*.

Cuando se habla de *justicia de menor cuantía* o de *justicia cotidiana* (pero no sólo en este caso), lo que en realidad está sujeto a replanteo, es la intervención judicial misma, interponiendo circuitos de derivación, donde las soluciones tienen más el ingrediente de la administración. Ello implica un desplazamiento en la función de juzgar, según se entiende tradicionalmente la misión del Poder Judicial, para mejor satisfacer los requerimientos de los consumidores del servicio jurisdiccional.

En este escenario general, surgen -¿se enfrentan?- dos modelos de Justicia: por un lado, uno *legalista liberal*, formal, con primacía de la ley y ejercicio del poder judicial por tenedores del saber jurídico -*interpretative model*-, garantista e instantáneo, y por el otro, uno *normativo tecnocrático*, funcional, con derecho adaptable -*responsible law*- y procesos participativos -*judicial power model*-, evolutivo y continuo.

Para mejor precisar, lo que en realidad sucede es que se está actuando la *transición* entre estos dos modelos -toda representación, también es justo decir-

lo, es una reducción-; los que escribimos, describimos y tomamos posición, somos asimismo actores de la transición, razón por la cual debemos hacer el esfuerzo de tratar de no quedar atrapados en la telaraña de los cambios con pronóstico reservado, y tensiones consecuentes.

En tal sentido, un interrogante a ser presentado es si se está hablando de una justicia más barata en los costos para facilitar el acceso a quienes carecen de recursos, pero que conserve un *standard* de calidad razonable, parejo e igualador de las oportunidades, o de dos *justicias*, una más cara y otra más barata, apareadas linealmente con el poder económico de los requirentes o demandantes del servicio. Debemos recordar aquí que estas demandas de justicia *más barata* aparecen contemporáneamente con un proceso de creciente proletarización de la profesión jurídica, que atenaza al sistema y retroalimenta sus peores aspectos.

Por todo ello, el interrogante que corresponde formular subsiguientemente, es si estamos enfrentando un estricto problema de *costos* o se trata de una cuestión de política judicial -o política a secas- de acceso o de denegación de justicia, barnizada con elementos económicos que hacen las veces de árbol que llega a ocultar el bosque.

A fines del siglo XVIII, la expresión *mantener la paz social* no poseía idéntico significado al de hoy. Tampoco el concepto *resolución del conflicto* implica los mismos contenidos ni se expresa con los mismos gestos.

Como se deduce de todo lo dicho, lo que también está en juego y en trance de cambiar es el método mismo de interpretación, así como su aplicación. La vieja misión de autoridad se trasmuta en una nueva función de promoción; la vieja función de adjudicación de derechos subjetivos determinados conforme a leyes, en una nueva función de conservación de intereses finalísticos según objetivos socioeconómicos. El juez, oficiosamente, debe ordenar todas las medidas apropiadas a las circunstancias de hecho y de Derecho; se maneja más que por la voz de la jurisdicción, por su intención, y por la autoridad del imperio.

De lo que no cabe ninguna duda es de que, cuando faltan tan pocos años para finalizar el siglo, el Poder Judicial debería estar instalado en una transformación que le permitiera alcanzar el remozamiento que evidencian otros sectores del Estado, los nuevos fenómenos delictivos, y la alta tecnología de la que disponen algunos litigantes particulares (Bielsa R.A., *El concepto de reforma orgánica del servicio de Justicia*, en Cuadernos de Fundejus, Buenos Aires, 1993).

8. La necesidad de la formación de los recursos humanos destacada por la incidencia del costo en personal

Si no existiere ninguna otra razón valedera para actuar sobre los recursos humanos, la del costo sería suficiente para desplegar una política permanente destinada a la mejora de su rendimiento, en base al logro de una mayor cualificación.

Así como en materia comercial, un aumento relativamente reducido en la eficiencia global, aunque grande o determinante en dicha área, produce un aumento relativamente o definitivamente importante en la actividad económica, lo propio sucede con las inversiones en capacitación, o con lo referido más en general con el mejoramiento del recurso humano (**Drucker P.**, *La gerencia efectiva*, Editorial Hermes/Sudamericana, México, 1991, p.23).

Cada año, el informe del United Parcel Service, **UPS**, revela que los costos en personal -los costos directos como sueldos y beneficios, y los indirectos, como viajes, entrenamiento, etcétera- representan aproximadamente el 60% del costo operativo total. En el Presupuesto General de la Administración Nacional argentino correspondiente al año 95', el Programa correspondiente a Administración de Justicia en última instancia (Programa 16), esto es, a la Corte Suprema de Justicia de la Nación, destina más de un 90 por ciento a gastos en personal.

Si analizamos los últimos presupuestos para el Poder Judicial, veremos con claridad la incidencia del rubro *personal* en el total de la aplicación de los recursos.

El presupuesto del Poder Judicial es atendido con cargo a Rentas Generales y con recursos específicos propios del citado Poder.

En el primer concepto, percibe un 3,5% de los recursos tributarios y no tributarios no coparticipables de la Administración Central, más el aporte que anualmente incluya el Poder Ejecutivo en el Presupuesto General para la Administración Pública, en el inciso de Construcciones, de acuerdo con el presupuesto preparado por la Corte Suprema de Justicia. En el segundo concepto están comprendidos los recursos que se perciben, principalmente, por la recaudación de la tasa de justicia, venta de efectos secuestrados, multas u otras sanciones, y otros rubros menores⁴.

El presupuesto de 1992.

Para el ejercicio fiscal de 1992, la Corte Suprema de Justicia fijó el presupuesto para atender a los gastos corrientes del Poder Judicial de la Nación en

▪ ⁴ Ley 23.853.

\$ 530.667.627, de los que \$ 504.368.727 correspondían al ítem Administración Central y \$ 26.298.900 a la cuenta especial Fondo Nacional de Justicia (acordada 24/91). El Congreso Nacional le adjudicó, en definitiva, un total por el mismo concepto de \$ 501.200.000.

En el período enero/julio de 1992, los ingresos del Poder Judicial de la Nación alcanzaron a \$ 225.608.297,41 de los que \$ 204.282.678,56 (el 90.55%) correspondieron a la participación en los recursos tributarios y no tributarios de la Administración Central, \$ 15.723.792,82 (el 6.97%) a la recaudación en concepto de tasa judicial, y \$ 5.601.826,03 (el 2.48%) a los restantes rubros (fuente: Subsecretaría de Administración del Poder Judicial de la Nación).

De dichos fondos, egresó -en el mismo período- un total de \$-219.502.640,42, de los que el *pago de sueldos y pasividades* insumió \$194.283.833,57 (el 88.51%), destinándose el remanente a solventar las otras obligaciones. El presupuesto de gastos de personal para agosto de 1992 ascendió a \$ 26.413.353,27⁵.

El presupuesto para 1993.

Para 1993, la Corte Suprema de Justicia estimó el presupuesto del Poder Judicial de la Nación en \$ 644.723.000, de los que \$ 608.223.000 corresponden al ítem Administración Central y \$ 36.500.000 a la cuenta especial Fondo Nacional de Justicia, es decir, un total de \$ 644.723.000.

De ese total, \$ 493.700.000 (el 76.57%) estaba previsto que se destinaran a cubrir *gastos de personal*.

El Tribunal destacó que sus previsiones no se ajustaban a los *Lineamientos básicos de la política presupuestaria para el ejercicio fiscal 1993*, elaborados por la Secretaría de Hacienda del Ministerio de Economía y de Obras y Servicios Públicos de la Nación, ni a los ingresos estimados por esa cartera, en virtud de que el Poder Judicial se encuentra en constante crecimiento por la creación de nuevos tribunales frente al achicamiento del Estado en general, y que el presupuesto no incluía los gastos necesarios para el funcionamiento del nuevo procedimiento penal oral, en virtud de no encontrarse sancionada su ley de

▪ ⁵ Acordada 32 / 92.

implementación a la fecha de adoptarse el acuerdo; agregó que las previsiones correspondientes serían formuladas más adelante⁶.

Con posterioridad, el Alto Tribunal estimó para dicho concepto la cantidad de \$ 104.000.000, de los que \$ 58.000.000 (el 55.77%) correspondían a *gastos de personal*; con todo ello, sus requerimientos totales para 1993 alcanzaban a \$ 748.723.000.

Sin embargo, en el correspondiente proyecto de ley elevado por el Poder Ejecutivo al Congreso, el presupuesto para atender a los gastos corrientes del Poder Judicial se limitó a la suma de \$ 544.614.000 (Proyecto de Presupuesto para 1993 elevado por el Poder Ejecutivo Nacional a la consideración del Congreso). Estas previsiones, que implican una disminución del 27.2% con relación a los requerimientos, fueron sancionadas como ley de la Nación⁷.

Debe señalarse que, pese a ello, el total aprobado significa un incremento del 20.4% frente a lo presupuestado en 1992 para los mismos rubros.

Del total presupuestado para 1993 para el financiamiento de los gastos corrientes del Poder Judicial de la Nación, \$ 484.614.000 se destinan al funcionamiento de la justicia escrita y \$ 60.000.000 al de la justicia oral. Estas cantidades representan el 75.7% y el 57.7% de lo requerido por la Corte Suprema de Justicia, respectivamente, para cada uno de dichos rubros.

El presupuesto para cubrir *gastos de personal*, en particular, se vio disminuido en un 28.7% (\$ 551.700.000 solicitados contra \$ 393.591.000 concedidos).

En el presupuesto nacional para el ejercicio 1993, deben adicionarse \$ 48.000.000 suplementarios, destinados a afrontar el funcionamiento de los nuevos tribunales en materia penal⁸.

<i>Cuadro comparativo</i>	Pedido	Presupuesto
<i>Justicia escrita</i> ³		
Personal	493.700	353.591

▪ ⁶ Acordada 32 / 92.

▪ ⁷ Ley 24.191.

▪ ⁸ Ley 24.191.

Bienes de consumo	22.636	15.176
Servicios no personales	48.912	39.672
Bienes de uso	69.962	66.662
Transferencias	9.513	9.513
Subtotal	644.723	484.614
<i>Justicia oral</i>		
Personal	58.000	40.000
Bienes de consumo	2.000	2.000
Servicios no personales	4.000	4.000
Bienes de uso	40.000	14.000
Subtotal	104.000	60.000
Total ³	748.723	544.614
(en miles de pesos)		

Estos datos deberían bastar para evidenciar con claridad la importancia y la necesidad de trabajar sobre el personal judicial, factor decisivo en la consecución de las metas. Los planes más elegantes y empíricamente sostenibles, suelen terminar -a menudo- guarnecidos con una prolija encuadernación y guardados en los estantes, a salvo de cualquier aplicación práctica, sin convertirse jamás en actos.

9. Formación de recursos humanos y ventajas competitivas.

La eficacia y la eficiencia del aparato que sostiene al servicio de Justicia no sólo implican una expresión económica, sino que también, en ciertas formulaciones del Estado de Derecho, evidencian una ética de compromiso.

Un producto o un servicio pueden ser los mejores, pero si los clientes o usuarios no obtienen de él un valor percibido, la empresa no tendrá una ventaja competitiva. El valor percibido por el cliente es esencial para las organizaciones, tanto las privadas como las públicas. Trabajar sobre el prestador del servicio, permite agregar valor percibido en la entrega al *cliente-usuario*.

Las organizaciones del sector privado deben ofrecer valor a los clientes, o éstos no continuarán comprando los bienes o servicios de la empresa, y se sacrificará la viabilidad económica. Los organismos del sector público también deben ofrecer valor al *cliente*.

Estos organismos poseen dos clientes principales: los cuerpos legislativos, y el público usuario específico y la comunidad en general. Los primeros, que asignan recursos y determinan presupuestos, deben percibir que los recursos solicitados por la agencia requirente -en este caso el servicio judicial- agregan indubitablemente valor al producto de aquella agencia. Los segundos, servidos por la agencia, deben percibir que se agrega valor gracias a los servicios del organismo, pues de lo contrario se opondrá a sus esfuerzos y le negará su apoyo, haciéndolo manifiesto su descontento, de distintas maneras. Además, los segundos influyen y determinan a los primeros, pues una insatisfacción en los usuarios es receptada por los legisladores como concepto negativo para la asignación de próximos recursos, por lo que se puede iniciar una espiral de retroalimentación negativa que perjudique aún más la prestación y, por ende, la imagen de un servicio esencial del sistema democrático.

En nuestros días se está viviendo una *situación problema*, descrita por varios analistas; la demanda de la sociedad es que la justicia esté al servicio del ciudadano, pero la demanda requiere de políticos, de representantes que la asuman y la concreten. Lo que ha venido ocurriendo es que los distintos partidos políticos que obtuvieron el poder, se transformaron ellos mismos en *clientes* de la justicia, olvidándose de los ciudadanos. La transmisión de la demanda social a los representantes que se ubican en el poder queda trunca, porque éstos en su situación de poder creen conveniente contar con una justicia complaciente, que no los observe ni los complique. Este cortocircuito en el sistema representativo priva a los ciudadanos del canal lógico e institucional para canalizar sus demandas y lograr el mejoramiento del servicio.

Si, como dice Ulrich en la obra que ya hemos citado, competir a partir del interior y hacia afuera significa no sólo dirigir a los empleados de modo que se sientan cómodos en el seno de la empresa, sino dirigirlos de modo que mejoren la capacidad de aquélla para competir en el *mercado*, el servicio de Justicia, como organización pública que es, debería actuar sobre sus recursos humanos para que a través de su capacitación se logre un producto final que robustezca la confianza del justiciable. El quehacer primordial de los magistrados que integran el Poder Judicial es, en palabras de la Corte Suprema de Justicia de la Nación argentina, el de ejercer la jurisdicción, o en otras palabras resolver en forma cotidiana los litigios que se suscitan en el seno de la sociedad, sirviendo como instrumento de paz social (**Corte Suprema de Justicia de la Nación**, Fallos: 312:1515).

Una investigación empírica centrada en las actitudes de los clientes y de los empleados de una organización demostró claramente que cuando los emple-

ados tenían actitudes positivas acerca de la institución, éstas eran compartidas por los clientes. No sería erróneo afirmar que, de algún modo, la capacidad de una empresa u organización pública puede ser medida en función de su aptitud para profundizar estructuras y generar procesos internos que influyan sobre sus miembros, enderezada a subrayar cualidades específicas valoradas por la organización y a facilitar a aquélla su adaptación a los nuevos o mayores requerimientos de los usuarios estratégicos.

Subrayando estos conceptos, la capacidad de organización consiste no sólo en emplear a la gente como una ventaja competitiva, sino que incluye también la utilización de *procesos* para obtener la ventaja competitiva y la percepción del valor agregado y del buen servicio prestado, *a través* de la gente.

10. Formación de recursos humanos: un imperativo para retener a los mejores.

Los principios informadores neurálgicos del concepto de carrera administrativa son especialmente los de *mérito y neutralidad*. En la judicial el *mérito y la imparcialidad*.

Pero estos conceptos no bastan como condiciones para el ingreso a la organización, sino que deberían ser una constante cuidada y potenciada en el tiempo de la carrera. La paulatina pero progresiva politización del servicio de Justicia -no deseable, pero de hecho una realidad instalada- ha provocado alteraciones visibles en estos pilares, y la carrera se encuentra bajo sospecha, haciendo que la acción sobre los recursos humanos se encuentre debilitada. El sistema judicial se ha mostrado reiteradamente tan débil para reclutar e incorporar a los más aptos como para impedir o contener la sangría de sus mejores recursos. Por eso reafirmamos que programas de instrucción y oportunidades profesionales, entrenamiento en el empleo, progreso profesional conservan los buenos empleados, y los buenos empleados son básicos para que el justiciable recupere su confianza en el servicio de Justicia.

Para el justiciable no resulta indiferente la aptitud y la actitud del juez que le interroga en una audiencia y resuelve su caso, ni la diligencia, humanidad y buen trato del empleado que lo atiende en cualquiera de las oficinas judiciales. Estas cuestiones podrían parangonarse a la frustración que experimenta el usuario de un determinado servicio, que pide un trato personalizado para su problema y recibe de la burocracia la respuesta asignada a una categoría.

La selección y el desarrollo contribuyen principalmente a crear, detectar e incorporar cualidades. La evaluación y las recompensas ayudan a consolidar e incrementar las cualidades, y el diseño de la organización y la comunicación colaboran a difundir y mantener las cualidades.

Este es el sentido de hablar de una ética de la organización, una ética del servicio de justicia: un modo equitativo de ingresar permite tener una disposición mental compartida acerca de sus finalidades, de su imagen y de lo que la comunidad espera de ambas.

Estamos proponiendo acciones en el sentido de las siguientes: a- definir la misión estratégica, lo que importa atender el perfil del juez del servicio, tanto el técnico cuanto el humano; b- elegir al mejor individuo al margen de influencias; c- identificar los más aptos para la transición -la capacidad de cambio es fundamental para conducir a la gente en función de una ventaja competitiva-; d- definir términos que garanticen el análisis de las necesidades de personal en cada oficina judicial; e- establecer centros formales de designación; f- ofrecer asesoramiento profesional de técnicos especializados en manejo y selección de recursos humanos; g- dificultar la contratación de personal externo en condiciones distintas de las enunciadas; h- designar una instancia de revisión y apelación.

El éxito dependerá de que se alcance la modificación de la actitud mental de los empleados, lograr que en ellos despierte la idea de la posesión y el compromiso, como también la de estar cumpliendo un rol esencial para la comunidad.

Los programas de capacitación y de comunicaciones permiten promover la comprensión por parte de los empleados de las causas y el efecto de las operaciones vinculadas con la mejora del servicio que prestan -por caso, medidas preparatorias de un proceso de informatización-, así como de los pasos necesarios a ser dados para comenzar a tener éxito en la actividad y continuar teniéndolo.

11.- La formación permanente. ¿Cómo y a quién capacitar?

La educación y la capacitación para el cambio, deberían ser las palancas que sirvieran para remover años de desatención y descuido de los recursos humanos del servicio de Justicia.

La capacitación permanente es uno de los elementos del concepto de *calidad total*. W, Edwards Deming, un clásico en estos temas de calidad total, ha dicho que " El que cada cual se esmere al máximo no es la respuesta. Es necesario que la gente comprenda la razón por la cual la transformación es indispen-

sable para sobrevivir. Además , tiene que haber coherencia en la comprensión y en el esfuerzo. No existe sustituto alguno para el conocimiento ". (Deming,W.E., en Calidad, productividad y competitividad, Ediciones Diaz de Santos, S.A. Madrid,1989).

La contratación de empleados competentes no garantiza la capacidad de la organización; es menester el desarrollo y potenciación permanente de las cualidades mediante medidas y prácticas eficaces de recursos humanos. Así es como se enlazan los conceptos de selección y de formación permanente en la escuela judicial.

En un reciente trabajo⁹, Fucito se pregunta si es necesario capacitar a los candidatos a jueces, o jueces actuales., y se contesta que resulta claro que si se trata de incentivar una reforma cultural del sistema judicial ,como la que nosotros proponemos, la capacitación resulta imprescindible , pero si se tratara de mantener el sistema actual con algunas modificaciones tecnológicas , tal necesidad no sería tal, ya que en su concepto los jueces se han formado y se forman adecuadamente en el país por medio de un proceso de socialización - aprendizaje no deliberado por mera participación en estructuras socioculturales.

Debemos decir que no compartimos esta última afirmación. Aun para el caso de reformas tecnológicas cosméticas, la formación no formal recibida es insuficiente.

El concepto de capacitación permanente no es opinable en nuestro concepto. No se trata solo de un requisito necesario para la transformación de la función sino para la existencia misma de ella.

Es cierto que el trabajo de juez es aprendido muchas veces por los que han pertenecido al sistema judicial como empleados o secretarios a partir de imitar e internalizar los roles que otros ejercen y también por la delegación de hecho y no debida de funciones que la ley ha querido deferir solo a los jueces.

También es cierto que los mismos jueces han aprendido haciendo experiencia en la función, de sus propios análisis, de sus propios aciertos y errores al sentenciar, de su trato cotidiano con partes, testigos, peritos y letrados. Es cierto, pero por comun y difundido no es el proceso deseable. Insistimos, aunque se desechara por cualquier razón un cambio profundo o una reforma integral del tipo que hemos sostenido, y de la cual no dudamos también es partidario Fucito,

▪ ⁹ Fucito, Felipe, La capacitación de los jueces, en La Ley, Año LIX, N° 24, 1995.-

el actuar sobre los recursos humanos es imprescindible e impostergable, y por lo tanto no sujeto al desarrollo de planes más globales, ni de objetivos totalizadores.

La complejidad que supone desarrollar proyectos de transformación, imputable a la diversidad de dimensiones que muestra la cuestión, se agrava apenas se toma en cuenta que no sólo se trata de operar sobre los jueces, sino que es menester asimismo involucrar a fiscales, a secretarios judiciales, al personal colaborador de la oficina judicial, a los servicios auxiliares de la Justicia y hasta a la policía en su caso.

En el caso específico de la formación, trabajar sobre funcionarios y empleados de jerarquías intermedias, tiene el valor añadido de que esos son los niveles donde es menor la flexibilidad frente a la modificación de rutinas y de conductas de trabajo.

Si tomamos en consideración que, además de las dimensiones señaladas, y de los operadores jurídicos mencionados, es igualmente imprescindible atender a los abogados y al propio justiciable, advertiremos que nos encontramos dentro del territorio de lo que se denomina una verdadera reconversión cultural.

12.- ¿Por dónde comenzar?

Muchos especialistas sostienen que la capacitación para servir en la Justicia debería comenzar en la propia Facultad de Derecho, al menos aportando algunos elementos que más tarde caracterizarán una manera determinada de brindar el servicio. Una serie de desvíos en la práctica jurídica cotidiana son atribuidos a falencias cuyo origen se remonta a los años de Universidad.

La poca simpatía que suscita el arbitraje y su escaso uso, la experiencia tímida en el campo de la *conciliación* y en el de la *mediación*, la *desuetudo* en que ha caído la proposición bilateral de la demanda -demanda y contestación conjuntas, ofreciendo la prueba en el mismo escrito, artículo 336 del Código de Procedimientos en lo Civil y Comercial de la Nación-, los resquemores que suscita la *oralidad* y la reticencia que enfrenta la formalización de *acuerdos procesales*, la inclinación hacia hacer durar la contienda judicial todo lo que se pueda, la falta de colaboración del abogado durante el proceso para tender a su simplificación, economía y autenticidad, y el no querer que la práctica de pruebas como la de los testigos se pueda realizar directamente por los abogados mediante una oportuna delegación, todo ello reconoce como una de sus causas determinantes no haber sido explicados ni estimulados por la Facultad el funcionamiento y beneficios de tales instituciones y tesisuras, donde se las vé mal sin que

se sepa cuál es la causa, y donde se las trata como una manifestación de ejercicio subalterno de la abogacía, cuando saber negociar, por ejemplo, debería constituir para el profesional del Derecho una tarea comparable a la de abogar en una controversia judicial (**Morello A.**, *La reforma de la justicia*, Abeledo-Perrot, 1991, págs. 93 y 94).

Para algunos lo que sucede es que la facultad no capacita para responder al modelo de juez, sino al de abogado litigante. (Ver **Gregorio, Carlos y otros**, Informe de avance, borrador, Proyecto ARG./92/014, p.38.). Es cierto que las curriculas de las carreras de Abogacía de nuestras Universidades ignoran materias que son sumamente necesarias para el posterior desempeño en la función judicial o tratan con contenidos insuficientes o superficiales otras cuyo conocimiento integral es fundamental para el buen funcionamiento del engranaje de los estrados judiciales.. Las Facultades no forman "jueces " y sus egresados, salvo excepciones que confirman la regla, no están preparados para desempeñar cualquier cargo judicial de relevancia.

Eso explicaría por qué los futuros jueces carecen de cercanía con disciplinas de las que, siempre para estos autores, acaso podría prescindir un abogado, pero no quien administra justicia, hecho al que se sumaría que el abogado del modelo de enseñanza no respondería a la sociedad de hoy, por lo que ni qué decir tendríamos de las necesidades sociales de hoy, en relación con el perfil de un juez.

Se ha intentado explicar así el poco entusiasmo de los abogados, por estos cambios y por esta recapacitación, basándose en el hecho de que hemos sido educados en un sistema adversarial; pero esto es sólo parcialmente cierto, ya que todo abogado tiene experiencia en negociaciones, ha conciliado intereses, ha acercado a las partes. Es un hecho que las jóvenes generaciones de abogados han abandonado la cultura del litigio para intentar soluciones racionales que escapen a la morosidad judicial.(ver **Umaschi H.**, *La mediación en el proyecto de reordenamiento procesal*, L.L., periódico del 6 de febrero de 1995, p.1.).

Si el modelo transita hacia un modelo participativo negociador, el abogado también requerirá otra formación. Un buen ejemplo de ello son las experiencias que se vienen realizando en el Fuero Civil, con los Juzgados de Familia que estan a cargo del proyecto piloto de Mediación. Si bien se ha instaurado un sistema de asistentes sociales y distintos programas de ayuda e intervención del Juzgado y existen mediadores a los que las partes, voluntariamente pueden recurrir, muchas veces son los letrados de las partes quienes deben asumir el rol de mediadores, para lo cual no parece prudente dejar solo librado al azar de una

afortunada formación y especial sensibilidad de cada letrado el resultado de tales intervenciones, sino que parece más razonable que alguna especialización recibida dentro de un sistema de educación permanente, les aportara las herramientas adecuadas para lograr con éxito el desarrollo de estas misiones.

La oralidad, por caso, exige capacitación a los protagonistas principales, y colaboración a los auxiliares de la Justicia; por ejemplo, el éxito en el derecho alemán del *Modelo de Stuttgart* se apoya en la capacidad de la magistratura, y en la colaboración de abogados que se actualizaron respecto de las nuevas exigencias del procedimiento.

Por lo que se refiere a la mediación, la doctrina francesa -por ejemplo- se divide entre los que afirman que el rol del mediador no requiere un conocimiento técnico profundo del tema, siendo más significativos los factores de índole psicológica, y los que piensan que una persona competente en la materia resulta más apta para el perfeccionamiento de ese cometido. En cualquiera de los dos casos, en el primero porque el énfasis está puesto en la capacitación *en tanto mediador*, y en el segundo porque lo está en la capacitación *en tanto mediador en una materia determinada*, las cuestiones formativas son esenciales.

A la formación legalista-liberal, que se imparte en la Universidad y luego se aplica en la experiencia judicial primacía de la ley; separación de los poderes; resolución de los conflictos con respaldo en una teoría de la interpretación y en términos de control social; función garantista ejercida por la jurisdicción apoyado en el carácter de las fuentes con que actúan los operadores jurídicos; justicia legalista, formal y lógica, deducida de reglas generales y de conceptos abstractos-, debe oponerse el modelo de justicia normativo tecnocrático -funcional, teleológica, instrumental, evolutiva y pragmática; las manifestaciones de regulación jurídica se recubren mediante largos procesos participativos, informados de las realidades sociales y en constante tarea de adaptación-. (**Morello A.M.**, Un nuevo modelo de justicia, L.L., T. 1986-C, Sec. doctrina, pág. 801.).

No menos importante en dicha etapa es estimular las condiciones investigativas, críticas y de originalidad de las personas, de modo que pasen a constituir una manera de profesar el Derecho. Es casi innecesario agregar que prácticamente todo lo expuesto vale también para la formación del futuro juez.

Al principio de este trabajo aludimos a la trascendencia que tiene el compromiso de cada operador del sistema de Justicia con el servicio que presta y -en consecuencia- con su eficacia; además, dijimos suficientes cosas acerca de en qué medida la eficacia del sistema judicial se relaciona con su aceptación social.

Queremos completar el concepto agregando que el orden de una organización esta legitimado *internamente* en la medida en que sus miembros tengan la oportunidad de tomar decisiones a favor o en contra en cuestiones que conciernen a todos, de expresar aprobación o cuestionamientos, de permanecer o disponer de la libertad de espíritu necesaria como para irse. Y no está legitimado en la medida en que la posibilidad de disenso, crítica o egreso sea eliminada o dificultada (**Ballestrem, K.**, citado por **Vanberg, V.**, *Una interpretación contractualista de las organizaciones sociales*, en *La Justicia: ¿Discurso o Mercado?*, **Kern, L. y Müller, H.**, Gedisa, 1992, 177).

Desde el punto de vista de estos argumentos, el desarrollo de condiciones críticas en los operadores materiales de la Administración de Justicia, fomenta una pertenencia y permanencia comprometidas con la organización, lo que redundará en la persuasión que debe producir el servicio en la comunidad.

Estos nuevos estilos formativos traerían consigo nuevos modos de discutir en el ámbito público, lo que derivaría en una transformación progresiva en la concepción del Derecho, en la forma de enseñarlo, y más tarde en la forma de aplicarlo -emplearlo en la tarea jurisdiccional es, a su modo y dentro de ciertos límites, hacer docencia-.

Dicha forma de aplicarlo incluirá la convicción de que la tarea jurídica no es un mero empleo automático de normas sino que importa la interpretación de esas normas e impone la decisión de elegir entre diversos fundamentos normativos que necesariamente tendrán que ver con visiones morales, económicas, políticas, etcétera.

Se debería aceptar, en ámbito universitario, que estas decisiones y sus fundamentos sean hechos públicos, para permitir su refutación y así animar el debate democrático (**Augustowsky, G. y Böhmer, M.**: *La enseñanza del Derecho y la democracia en Iberoamérica*, *pássim*, 1992).

La educación podrá ser continuada en la escuela judicial. Según los diversos regímenes de distintos países, ésta puede ser un instrumento para la formación complementaria de los integrantes del Poder Judicial, o bien la vía de ingreso a la carrera judicial y, por lo propio, uno de los mecanismos de Reclutamiento de integrantes de la magistratura.

Dejando a salvo, por lo que respecta a la escuela, los requisitos de curso público de antecedentes y oposición para el ingreso, y por lo que respecta a la carrera, que el progreso no se funde en razones extrañas al ejercicio de las

funciones del aspirante y pueda lograrse sin que constituya requisito sobreentendido ninguna afinidad entre éste y los integrantes de los órganos colegiados de mayor dignidad formal o a cargo de funciones diversas dentro de la estructura judicial, consideramos que la fórmula enunciada más arriba es la que mejor atiende a la necesidad de que la judicatura alcance un razonable nivel de conocimientos técnico-jurídicos -cuya verificación es lo que justifica en última instancia el monopolio estatal de la jurisdicción-, sin mengua de su independencia.

En países como Argentina, donde los miembros del órgano judicial del Estado no son *elegidos*, en el estricto sentido republicano y democrático, esto es, no son responsables electoralmente, son vitalicios y apolíticos, la existencia de una Escuela Judicial, que intervenga en la selección del candidato y constituya el primer paso de la futura carrera, puede ser un elemento garantizador del *standard* exigible para una segura prestación del mejor servicio posible, y una vía de tránsito entre una magistratura *empírico primitiva* a otra *tecnocrática con garantía fuerte del mínimo técnico*, para usar la nomenclatura de Zaffaroni¹⁰, y de la racionalidad en los mecanismos de promoción y remoción.

Por otra parte, a un modo equitativo de ingreso le sigue una *participación mental* relacionada con dicha equidad, lo que está en consonancia con el equipaje esencial que el servicio de Justicia requiere de su personal; cuando Lord Lindhurst pronunciaba su conocido apotegma, dentro de los problemas especiales del sistema inglés se estaba refiriendo a recaudos como los que acabamos de mencionar : *El juez, ante todo, ha de ser honesto; ha de poseer una razonable dosis de habilidad; a ello ha de unir comprensión y humanidad, y ser un caballero. Si añade alguna noción de Derecho, le será muy útil.*

En cualquier caso, no parece excesivo tomar recaudos y exigir, ya que la atribución a los jueces de la jurisdicción en régimen de exclusividad se fundamenta en su carácter de expertos, que estos jueces estén calificados para ser expertos.

La selección en primer término y con posterioridad la capacitación, la formación complementaria, el perfeccionamiento, la especialización y el dominio de técnicas judiciales, y el aprendizaje y entrenamiento en otras disciplinas distintas del derecho, contribuyen principalmente a detectar y a disponer de las mejores individualidades; la evaluación permanente, y las recompensas correlativas, ayudan a consolidar e incrementar las cualidades, y el diseño de la orga-

▪ 10 Zaffaroni, Eugenio R., en *Dimensión política de un Poder Judicial democrático*, en *El Derecho*, Año XXX, N° 8130, 1992. Buenos Aires.

nización y los circuitos de comunicación colaboran a difundir y mantener tales valores.

En el contexto de un Plan General de Reforma al servicio de Justicia, la educación, formación y desarrollo tiene -si cabe- cometidos más específicos todavía.

13. La formación para el cambio en el marco de la reforma propuesta por la propia organización. Su contenido.

Cuando el cambio es originado por decisión de la propia organización, como debería ser el caso del Plan de Reformas del Servicio de Justicia, los programas de capacitación que necesariamente deberán encararse, deben contener la explicación del cambio, y la explicación de sus consecuencias y el modo como estas afectarán a los actores.

Una vez comenzado el proceso de reforma, comienza también la planificación de las acciones de introducción del cambio sobre sus destinatarios.

Un Plan de reformas de la trascendencia del que estamos tocando hace imprescindible contar con el apoyo cotidiano , intelectual y físico, de los integrantes del sistema.

Para ello debe incorporar dos dimensiones que generalmente han estado olvidadas : la capacitación sobre el diagnóstico del estado del servicio, y la capacitación sobre el proyecto de reforma mismo, además de la clásica capacitación instrumental o funcional vinculada con las tareas que desempeñará cada operador en el futuro.

14. Formación para el diagnóstico.

El éxito de un Plan de Reformas depende en gran medida del conocimiento del diagnóstico adecuado por parte de los sujetos interesados en la reforma misma.

Los operadores del sistema de Justicia tienen que satisfacer demandas coyunturales en forma continuada. Frente a estas demandas, el sistema de Justicia nos muestra carencias de apoyo administrativo, de organización y de recursos, carencias que angustian a quienes deben prestar el servicio diariamente.

Esto hace que las visiones acerca de los datos de la crisis del sistema de Justicia que poseen estos operadores sean reales, pero se encuentren condicionadas por aquella exigencia cotidiana.

Cuando hemos interrogado a los jueces por la *crisis* del sistema, nos han contestado con datos referidos a carencias edilicias, ascensores que no funcionan, falta de papel, reducido número de empleados, reducido número de jueces, etc. Todos ellos constituyen símbolos del estado de la Administración de Justicia, pero en su conjunto conforman un diagnóstico estático, sobre el cual no sería bueno elaborar nuestros planes de reforma, puesto que como muchas veces ha sucedido se fracasaría una vez más.

Hay que introducir datos que nos puedan conducir a un diagnóstico dinámico, es decir que pueda servir de base para los pasos siguientes en el camino de la transformación.

Un dato de esta naturaleza lo constituiría el que afirma un uso poco racional del servicio de Justicia por parte de la sociedad, abarrotando el sistema con una cantidad importante de causas que podrían ser resueltas por mecanismos no adversariales.

Una asunción del diagnóstico por parte de todos los actores facilitaría decididamente la comprensión de la significación del plan y de sus objetivos.

15. Formación acerca de la reforma misma.

La otra dimensión si se quiere no clásica reside en la capacitación acerca del Plan de reforma mismo.

Hoy día es impensable encarar un proyecto de reformulación del sistema de Justicia sin el protagonismo y la activa participación de los operadores de dicho sistema.

Un cambio duradero requiere de la participación decidida de los involucrados.

Es por ello imprescindible que estos conozcan los presupuestos básicos, la metodología a emplearse, las dimensiones, las prioridades y tiempos del proyecto.

Sin este conocimiento y la condigna formación, los riesgos de fracaso son grandes; en nuestro país existen ejemplos de los costos de encarar proyectos a espaldas de la comunidad judicial.

16. Formación funcional.

Un plan de capacitación debe, por supuesto, capacitar a cada uno de los

operadores para el mejor desempeño de la función particular que deberá cumplir en el nuevo esquema.

En este sentido debería buscarse el entendimiento y el consenso acerca de los fundamentos del nuevo sistema de Justicia en cada área, en empleados, fiscales, secretarios y magistrados y demás operadores. También, la comprensión adecuada de las innovaciones técnicas de los nuevos sistemas procesales y organizativos, y la creación de especializaciones vinculadas con las nuevas funciones que la reforma incorpore.

17. La tecnología como dimensión innovadora.

La posibilidad de emplear la informática como motor de cambio parte de una serie de confirmaciones, y es pasible de ser situada en un determinado contexto.

En primer lugar es necesario ratificar que todo cambio en el servicio de justicia debería inscribirse dentro de un marco del tipo del que hemos esbozado más arriba; así, cualquier subprograma global de informatización tendría que tomar en cuenta las directivas generales que dicho proceso hubiese determinado.

La existencia de un plan general de reforma no hace obligatorio, desde ya, que todas las dimensiones deban ser abordadas *contemporáneamente*, cosa que en muy pocos lugares se ha hecho (ver **Gobierno Vasco**, Propuestas de modernización de la administración de justicia, Vitoria Gasteiz, 1991, 21 y ss.), aunque sí que cualquier iniciativa que se emprenda tome en cuenta las directivas principales de aquél. La tenacidad respecto de los cambios generales no tiene por qué excluir intentos parciales.

Creemos que todos estaremos de acuerdo en lo irreversible de la transformación tecnológica. Si esto es así, entonces debemos caer en la cuenta de que las mutaciones en dicho plano alteran las posiciones adquiridas, las condiciones de eficacia y los criterios de qué es y cómo alcanzar el éxito organizacional y el económico; necesitan mentalidades diferentes, y requieren nuevas organizaciones.

Cabe que nos preguntemos: ¿por qué razón la mutación tecnológica no habría de tocar el ordenamiento jurídico, el sistema judicial, y una determinada conceptualización de cómo impartir el servicio de justicia? Queda por delante tratar de señalar de qué modo habrá de hacerlo, y cuál sería el mayor provecho que es posible extraer de sus potencialidades. El camino que conduce a un estado más deseable de una organización, esto es, el camino de su mejora, estará

necesariamente conformado por muchos pasos. La introducción de tecnología no es el único, ni tampoco es definitivo que *deba* ser el primero; lo que hemos afirmado y esperamos fundamentar es que dicho paso, dado de determinada manera y en determinado contexto, es capaz de producir una reacción en cadena, y de propiciar y facilitar otros.

Es extremadamente importante tener en claro que la tecnología, fuera de un marco conceptual y operativo adecuado, puede tornarse no aconsejable; este contexto involucra tanto la percepción de un cambio posible cuanto la decisión de protagonizarlo. No es sólo profesando fé en las herramientas como se sale de la ineficiencia; el objetivo, más que la difusión acerca de la existencia de nuevas tecnologías o que la posibilidad de acceso material a éstas, es la generación de la oportunidad de su uso, y la efectiva puesta en capacidad de hacerlo.

La transformación tecnológica está teniendo lugar en un entorno fragmentado y cambiante, situación que destaca la importancia de una marcada capacidad de adaptación; la existencia de un plan general en un medio como aquél, facilita y hace más productivas las decisiones parciales de adaptación. Aun cuando el cumplimiento *total* de los propósitos resulte aleatorio, lo incierto es un paso adelante respecto de lo errático; por ello es que resulta conveniente buscar formas estables en el desorden imperante.

Lo que ahora se denomina caos es una evolución temporal con sensibilidad a las condiciones iniciales. (Ruelle D., Azar y caos, 74.). En los fenómenos caóticos, el orden determinista crea el desorden del azar. Siguiendo las ideas de Edward Lorenz, la meteorología se ha beneficiado mucho de la noción de sensibilidad a las condiciones iniciales. De hecho, según Lorenz, el batido de las alas de una mariposa producirá al cabo de algún tiempo un cambio completo en el estado de la atmósfera terrestre (esto es lo que se ha denominado *efecto mariposa*).

La *Commission on the Future of the California Courts*, integrada por jueces, abogados, legisladores, funcionarios, académicos, empresarios y sindicalistas, redactó un informe en el que, teniendo a la vista el futuro, se diseña la justicia deseada hacia la que hay que orientar las iniciativas de reforma. (**Commission on the Future of the California Courts**, Report Justice in the balance 2020, Abbey Press, California, 1994, 19 y ss.). Este documento, sin duda, prestará una ayuda invalorable al Estado de California a efectos de mantener el sentido de dirección de las transformaciones.

Cualquier empresa de reconversión exige tiempo; un ejemplo claro lo da el método denominado *justo a tiempo*, que implica comprar, y producir única-

mente lo que hace falta en el momento necesario, y que arroja resultados del 75 al 95% de reducción de los plazos y de los *stocks*, y del 15 al 25% de costos, con efectos importantes en los tiempos de cambios de herramientas, de averías, de defectos e incluso de la superficie utilizada (del 25% al 50). Ahora bien, este método de *reorganización*, basado en la simplificación, el rigor, la formación del personal, y la colaboración con clientes y proveedores, está apoyado sobre la *duración*, debido a que son menester de dos a tres años para implantarlo. (Aït-El-Hadj S., *Gestión de la Tecnología .La Empresa ante la mutación tecnológica*, Ediciones Gestión 2000, Barcelona, 1990, 177).

Todos estos utensilios y metodologías son tanto más adecuados, cuanto más acertadas sean las estrategias para incorporarlos a las prácticas cotidianas. Ello implica una ajustada adecuación a los propósitos del sistema judicial, y un reconocimiento de sus particularidades.

A propósito de esto, cuenta Deming que Thomas Edison había inventado una máquina para mejorar el procedimiento de votación utilizado en el Congreso de los Estados Unidos. Hizo una demostración del aparato al Presidente del Parlamento y al del Senado, asegurándoles que el dispositivo eliminaba los errores de votación, y reducía el tiempo en un elevado porcentaje; grande fue su sorpresa cuando sus anfitriones lo despidieron sin mayores explicaciones. Lo que había sucedido era, sencillamente, que los retrasos en la votación por lista formaban parte del proceso de deliberaciones según el cual el Congreso había decidido funcionar, con lo que el sistema, de ser incorporado, más que facilitar su desempeño lo trastocaría definitivamente. El objetivo de la herramienta, una votación rápida, no era compatible con los del Congreso.

El resurgimiento de muchos de los conceptos liberales visibles en los EEUU tras la asunción del presidente Clinton encuentran cierto parentesco con el error cometido por el gobierno republicano consistente en intentar modificar una realidad social en forma infinitamente más intensa que la que los propios integrantes de esa sociedad pretendían. (Tawil, G . en *La responsabilidad*, p.115).

Una exacta noción de la intensidad de las demandas sociales nos coloca en mejores condiciones para dosificar adecuadamente las soluciones, en este caso, tecnológicas.

La tecnología, por tanto, debería ser usada para lo que puede servir en el terreno en el que se la usa. A lo largo del proceso que culmina con una sentencia judicial, hay una gran cantidad de decisiones que suceden a procesos rutinarios -y, por consiguiente, algoritmizables- (mucho de la praxis jurídica consis-

te en *rutina lógica*), hasta llegar a una toma de posición basada en valoraciones, con respecto a casos concretos de la vida.

Lo primero, cuando sobre la base de una clasificación formal de casos, se reconoce la aparición de alguno previsto y se dirige la actividad ulterior conforme al resultado de dicha operación, es decir, cuando se *decide* sobre la base de criterios establecidos, eso lo puede hacer la computadora. (Fiedler H., en Derecho, Lógica, Matemática, Biblioteca de Ética, Filosofía del Derecho y Política, Fontamara S.A., Mexico, 1992, 61).

Lo segundo, esto es, la resolución fundada en valores, se inscribe dentro del terreno de lo que se ha dado en llamar *inteligencia artificial*. Al respecto, vale la pena dejar anotado que el trabajo de los jueces no se reduce a la aplicación de la lógica deductiva ni de la lógica inductiva, sino que es algo más que sólo un acto de aplicación lógica; decidir, se ha dicho, no es sólo deducir.

El mismo Deming nos cuenta al respecto una anécdota ilustrativa, que comienza con la decisión de una exitosa compañía fabricante de muebles de ampliar su línea y fabricar pianos. Para ello, compraron un *Steinway*, lo desmontaron, replicaron sus piezas, y armaron un piano idéntico, que sólo era capaz de producir ruidos. Volvieron a ensamblar el *Steinway* con la intención de recuperar al menos el dinero gastado, y descubrieron al terminar que, ahora, también éste sólo era capaz de producir ruidos. (Deming W.E., ya citado, 1989, 99). Es que entre rutina y arte media una enorme distancia.

En el caso particular de la informática, lo que la diferencia del resto de las dimensiones de una reforma general es su capacidad para dar elementos útiles a los demás aspectos del problema, así como su carácter estratégico de impulsora de la innovación; en consecuencia, no se trata de empezar con la informática sólo por *hacer algo*, ni de capacitar recursos humanos en nuevas tecnologías por simple esnobismo. Veamos esto con mayor detalle.

En esta cuestión, es necesario hacer algunas distinciones. Es muy frecuente que se dé a la mutación tecnológica y al aumento en la productividad que suele conllevar, un contenido exageradamente mecanicista; cuando se trata de la aplicación de herramientas en oficinas estatales, hace falta no olvidar que la función del gobierno debe estar orientada más hacia la equidad que hacia la eficiencia o, por decirlo mejor, hacia la equidad por principio y seguidamente hacia la eficiencia.

La noción de que es necesario *ser eficientes de la misma manera en ambos sectores*, ha dicho Ornatí, es una falacia; para el gobierno, la eficiencia debería

estar incluida en la equidad. Es una desgracia, afirma, que prodiguemos tantos encomios a los especialistas en gestión que reivindicán la aplicación al sector público de las técnicas del sector privado. Muchas de estas técnicas son buenas, pero existe un peligro si olvidamos la necesaria orientación hacia la equidad.

El sector público debe buscar y aplicar las técnicas adecuadas de la gestión privada para mejorar los análisis y evaluaciones de su producción, y por otra parte, algunas políticas del sector privado -tales como desplazarse hacia los suburbios- puede producir beneficios a corto plazo para la compañía, pero son contraproducentes a la larga para la sociedad y para la compañía misma. (Ornati O., entrevista en *Public Productiv Review*, vol. vi., 1982, 48).

Desde las teorías de T. Hobbes se ha podido pensar que el Estado no es un instrumento ideado para la consecución de la justicia, sino un ente que impone coactivamente su propia concepción de lo justo. El ordenamiento no dota a sus jueces de independencia ni les exige imparcialidad para que sobre tal base puedan emitir dictados de justicia, sino simplemente para que apliquen con corrección (jurídica, no ética, moral o religiosa) sus normas de Derecho. La justicia, en cualquier caso, es algo que resulta inaprehensible en términos absolutos.

La exigencia sacrosanta de mayor funcionalidad del servicio de justicia no debe, sin embargo, atraer procesos perversos de competitividad y de *carre-rismo* destinados a hacer sobresalir inclusive a los más astutos, marginando a los más débiles (o simplemente a los más lentos), y a privilegiar sólo el aspecto cuantitativo respecto del cualitativo del servicio.

Reyes Monterreal, citado por Guido Tawil (*La responsabilidad del Estado*, p.78, nota 259), citando a su vez un discurso del presidente del Consejo General del Poder Judicial español, señaló que la eficacia de la Justicia no es definible sólo en términos cuantitativos. Un juzgado sin autos ni diligencias pendientes puede no ser, necesariamente, el modelo ideal. No todo es agilidad y rapidez. Importan también la cualidad y la calidad, es decir, cómo se discierne el valor de lo justo.

El concepto de responsabilidad no puede dejar de incluir responsabilidad financiera, y conciencia de desempeño-rendimiento y de resultado, inclusive dentro de lo relacionado con el Poder Judicial. Sin embargo, cualquiera es capaz de darse cuenta de que en dicho terreno la expresión *resultados* excede a *ganancias y pérdidas netas*. Esta afirmación coincide con lo expresado más arriba.

Definidas las características de un servicio de justicia deseable, su cultura corporativa y la modalidad operativa que habrán de perseguirse, es posible comenzar a pensar en que la mutación tecnológica genera *-per se-* la demanda de nuevos servicios, al impactar sobre las pautas de consumo, la oferta de otros, y además la exigencia de ulteriores mutaciones tecnológicas; la posibilidad de enlazar telemáticamente un juzgado con los estudios jurídicos que pleitean ante él es un ejemplo suficiente por ahora. Comenzamos a ver, así, las primeras trazas del *efecto de encadenamiento* que produce la introducción de tecnología dentro de las oficinas judiciales.

Internémonos más en esta dirección. Determinada manera de emplear la computadora para prestar un servicio nuevo puede suponer *personalizarlo* más (pensar, sin ir más lejos, en la respuesta frente a los pedidos de información formulados por los intervinientes), *darle mayor calidad al resultado final* (posibilidad de acceso a información jurídica actualizada en el momento de redactar una sentencia), *hacer menos objetables los pasos intermedios* (cumplimiento de los plazos procesales), *interpretar los cambios* que se vayan produciendo en los niveles de satisfacción del usuario (introducción del concepto de *servicio vivo*, habida cuenta de que los indicadores de rendimiento que permiten las herramientas autorizan un monitoreo permanente de la realidad de la prestación, de que la velocidad de cambio en la tecnología incrementa incesantemente su potencialidad, y de que la *ajustabilidad* es su consecuencia), *cambiar el concepto de la atención*, e idear otras posibilidades en orientación, volumen y frecuencia. Se trata de lo que se ha denominado, hablando de la transformación de la producción, el paso de la *serie no diversificada* a la *gama evolutiva*.

Los jueces agobiados de hoy saben mejor que nadie de qué manera el ahorro de tiempo y la liberación consiguiente los habilitaría a pensar en encarar servicios que nunca se prestaron, o en prestar mejor los habituales. Por lo demás, el restablecimiento de una cierta coherencia entre las formas de organización y los indicadores de rendimiento, permite que el servicio sea una función de la satisfacción de las partes; ello aconseja subrayar, una vez más, que la calidad perseguida y ofrecida no debe ser tanto la posible según el estado del arte, cuanto la requerida o aceptable por el usuario, la asimilable por éste. Claro que la capacitación permanente de los recursos humanos también en este campo acorta las distancias, abre las inteligencias y permite que la brecha empequeñezca.

18.- Masificación versus personalización.

La idea de personalizar el servicio, a la que más arriba hicimos alusión, parece estar en franca oposición con la de *justicia de masas*, idea a la que se echó

mano en momentos en que la carga de trabajo comenzó a amenazar el sistema judicial, y no se vislumbraba la factibilidad de un cambio efectivo. Al requerimiento de una producción estandarizada, propia de ésta, se le opone la oportunidad de servicios adaptados y productos específicos, oferta que -por otra parte- está en sintonía con lo que sucede en el *mercado* con bienes que van desde el automóvil a la tarjeta de crédito, y con la tarea inmemorial del juez, consistente en resolver controversias procurando la paz y la seguridad; pocas cosas hay tan personales para un justiciable como *su* contienda, por mucho que se " asemeje " a la de otras personas.

Un juez más cercano, juzgando conflictos de personas de carne y hueso y no letras sobre papel romani, están en esa dirección.

El mecanismo de personalización es muy interesante. Al parecer los procesos de masificación del consumo y de los comportamientos y de la oferta comercial y del mercado producen una especie de contraindicación. El mundo de lo público también.

No parece cubrir el mundo del deseo, afortunadamente, y se generan efectos de insatisfacción , sin perjuicio de la intensidad del proceso de propensión al consumo.

Eso genera unos nichos en la satisfacción de los ciudadanos que estos buscan llenar , cuestionando, autocriticando, esas tendencias al consumo masivo, a esa masificación generalizada de usos , costumbres, ideas y valores.

Esta contramasificación con sus consiguientes alternativas de personalización, de calidad en la atención, de trato individualizado se transforma en una opción, que bien administrada, a partir de una ética social definida, puede ser la punta de lanza a partir de la cual se alcance la calidad de vida cívica, haciendo que no solo sobreviva, sino que se perfeccione.

Sin embargo hay que anotar que los procesos de personalización, del trato , de los servicios a los usuarios, de cercanía y satisfacción real, siguen siendo socialmente injustos., en tanto el acceso a los mismos sigue constituyendose en fuente de diferencias, ya que solo acceden a los mismos ciertos sectores sociales. Son válidos, pero aún son discriminantes. En el caso del servicio de justicia, esto es muy relevante al tiempo que patente.

También debemos saber diferenciar, diagnosticar la presencia de formas perversas en este proceso de personalización, que se dan cuando un sistema de

masas , de consumo masivo, adopta ciertos estereotipos de personalización, que son solo gestos o muecas, encubridoras de la resistencia al cambio real del sistema.

Todas estas posibilidades de cambio en el servicio, no son -no podrían ser- sino el resultado de profundas modificaciones en el sistema de trabajo tradicional. Desde el simple y razonable empleo de carátulas de diferente color para cada clase de causas, y el de tapas descriptivas para conocer rápidamente por qué etapa procesal aproximada se está transitando, hasta la redistribución funcional de los espacios físicos como consecuencia de la reasignación de funciones y la redistribución de facultades, responsabilidades y rutinas de trabajo, pasando por la asignación de tareas de acuerdo con la capacidad y la capacitación de los actores, y la posterior formación complementaria arreglada a la índole de la tarea asignada, se trata de medidas sobrevinientes a profundas alteraciones en el plano organizativo. (Morello A.M. y Sosa T.E., La reforma de la justicia. Hacer los cambios. La experiencia informática en Trenque Lauquén, Doctrina Judicial, 1993, 706).

La mutación tecnológica contiene, como parte integrante, a la mutación en los sistemas de organización, lo que acarrea una reconversión global del servicio.

Los procesos de innovación -y no nos estamos refiriendo sólo al ámbito de la aplicación de la justicia- tienen, casi sin excepción, marcadas implicaciones organizativas. Una sociedad no puede conocer una mutación tecnológica, sin que las formas de la organización del trabajo y de la empresa, los modos de consumo, las formas de regulación del Estado y hasta la configuración mundial del poder cambien; de aquí que la innovación y la gestión de la tecnología sean un elemento más en las funciones clave de la empresa. (Aït-El-Hadj S., ob. ya citada, 1990, 39).

Es menester, por consecuencia, un nuevo sistema de organización coherente con las nuevas condiciones tecnológicas. Más aún, implantar tecnología en una organización no modificada (o no dispuesta a experimentar modificaciones) puede dar lugar a graves problemas, pero no empece el intentarlo.

El alto impacto que, en términos de *cultura organizacional*, ocasiona la tecnología, es precisamente uno de los elementos que peculiariza a la informática, dentro de la dimensión de las tecnologías administrativas, como factor de cambio dentro del contexto de un plan general de reforma. El mero incremento en el número de juzgados, o las modificaciones a las normas de procedimiento, no generan una modificación sustantiva en el escenario conocido.

El progreso científico y técnico tiene interacciones con una gran cantidad de factores que inciden en la vida de una comunidad, y acarrea cambios radicales en los procesos productivos y en los servicios. Resulta posible pensar, en consecuencia, en una concepción integrada y coherente entre el campo tecnológico y la organización, donde la dinámica esté dada por la existencia de información rigurosa donde apoyar toda reconceptualización del producto o del servicio que se habrá de ofrecer. Dicha interacción hace que el gran interés de las mutaciones tecnológicas no sea ya de orden meramente técnico, sino que proponga el abandono de las estructuras mentales desfasadas.

Se ha sostenido que muchos de los problemas contemporáneos provienen de dos factores: la exclusión de la ciencia y de la técnica de la cultura general, y la costumbre de estudiar las situaciones fragmentándolas en problemas parciales, creyendo poder resolverlos independientemente unos de otros, y analizándolos preferentemente de manera monodisciplinaria.

Diríamos que el siglo XXI comenzará siendo favorable a los generalistas, al conocimiento flexible. Si esto es así algo habrá que hacer con los recursos humanos, en esa dirección.

La introducción de una computadora en el ámbito de la justicia, en cambio, es capaz de replantear inmediatamente los modos de realizar el trabajo, y este cuestionamiento extenderse a la organización; la suma de ambos puede dar elementos imprescindibles para las reformas normativas, todo lo cual crea nuevas necesidades de formación de recursos humanos, así como de espacios físicos. No menos importante resulta destacar que el orden sobreveniente permite - en ocasiones- *redescubrir lo que ya está en las normas*, como dijera Muñoz Sabaté, para poder usarlo con más eficiencia y eficacia.

La satisfacción que ocasiona trabajar con herramientas adecuadas estimula la prestación de un mejor servicio, y dicho esfuerzo es susceptible de transformarse en una nueva manera de comunicación y en un enlace más sólido entre los empleados y el juez, y entre todos ellos con las partes y sus abogados. La mejora en la calidad y en la productividad se buscará a todo lo largo de las distintas actividades y fases de trabajo, con constancia en el propósito; el compromiso con el cambio deberá ser ostensible.

Es necesario elaborar definiciones operativas, trabajar sobre procesos identificados, redactar manuales de procedimientos que digan qué es un trabajo acertado y qué no lo es, y evitar las ocasiones de tener que decidir en ausencia de procedimientos establecidos. La racionalidad derivada del empleo de la

informática, que permite que existan estos manuales, debe ser asimismo utilizada como un medio para que estos manuales existan

En un ámbito aquejado por la falta de comunicación, el ordenador simplifica enormemente la coordinación, de la que aquélla es antecedente necesario. En tanto lo fragmentario es contraproducente para la reconversión, porque las personas marchan en distintas direcciones ignorantes de lo que están haciendo otras personas, la comunicación, la información y la coordinación tienen una importancia central. El tema de la comunicación y la coordinación también se relaciona con nuevas distribuciones espaciales, ya que existiendo la posibilidad de integrar la información, no hay inconveniente conceptual alguno en pensar en la deslocalización productiva, como por ejemplo serían las oficinas únicas para servicios comunes a los juzgados.

Es probable que uno de los pasos inexorables de esta nueva cultura corporativa sea el uso racional de las estadísticas, para -por ejemplo- trabajar bajo control estadístico; sin un diseño estadístico adecuado, los procesos suelen estar en un caos inestable, cuya interferencia obstaculiza cualquier intento de realizar mejoras.

Es importante medir la productividad para hacer comparaciones y para sacar conclusiones, pero no lo es menos que tener presente que *la medida de la productividad no mejora la productividad por presión*, y menos aún en un servicio donde la calidad del resultado tiene tanta visibilidad. (. Deming W.E., ob. ya citada, 1989, 166 y ss.).

En resumen, es necesario tener siempre presente que, al desarrollo de la actividad jurisdiccional, concurre un elemento constituido por normas de derecho sustantivo y adjetivo, junto con otro -no soslayable- conformado por una organización.

Supongamos, por un instante, que de manera profesional, sistémica y con el apoyo de los especialistas pertinentes, en un juzgado tradicional se instala un conjunto de computadoras con la finalidad de asistir al juez y al personal del juzgado en las tareas habituales que allí se desarrollan.

El sólo hecho de tener que pensar en cuál pueden ser el mejor auxilio que las computadoras pueden brindar, obligará al responsable o a los responsables de la informatización -el juez, el secretario, o un especialista con uno o con ambos, por hipotetizar- a separar las tareas, a funcionalizarlas, sistematizarlas, secuencializarlas, automatizarlas y reasignarlas, ahora munido de la herramien-

ta, con el objeto de hacer en forma automatizada lo que antes él mismo u otros hacían manualmente. Esto es así teóricamente. En la realidad el proceso se mediatiza a partir de la mayor o menor predisposición de los actores para convertirse en "agentes de cambio". Pero para ello será imprescindible que estén capacitados para utilizar esa herramienta y no le teman. Sin un trabajo permanente sobre los recursos humanos esto resultará imposible.

La actividad global de un juzgado es susceptible de ser separada en clases: actividad decisional, actividad de registro, de distribución de trabajo, de realización de tareas de escritura, de comunicaciones, etcétera. La tecnología toca cada una de estas actividades; luego, su transformación -la del paradigma tecnológico- genera un impacto importante. El mismo análisis puede hacerse respecto del colapso: la ineficiencia y la inadecuación están tocando demasiados aspectos vitales de la actividad global, que ha entrado en una fase de saturación, propia del final de un ciclo.

Toca a la informática, entonces, según hemos intentado fundamentarlo, jugar un importante papel en la superación de tal estado de cosas. Para hacerlo posible y viable, habrá que ocuparse de su asimilación a través del proceso de capacitación permanente de los recursos humanos involucrados.

19. Resultados concretos.

Más arriba, citando a Muñoz Sabaté, dijimos que a veces se hace necesario repensar las normas; con otras palabras, Cueto Rúa afirmaba que la gran reforma procesal en el plano genérico de las normas argentinas ya ha tenido lugar, y se encuentra en los artículos 34 y 36 del Código Procesal Civil y Comercial y sus equivalentes textos de los códigos procesales provinciales, que atribuyen al juez expresas facultades de orientación y conducción del litigio. Lo que falta, en cambio, *es el hecho* de la reforma procesal, ya que salvo pocas excepciones, los jueces de primera instancia no han demostrado interés por ejercitar las potestades que les atribuyen esas normas. (Cueto Rúa, J., Sobre la reforma de las prácticas procesales, La Ley, 1987, 1046).

Pero a esa afirmación le falta, a nuestro entender, un análisis fundamental: esas dos normas importantísimas ¿fueron consensuadas con sus destinatarios? ¿se les explicó la finalidad perseguida con su sanción? ¿se los capacitó para aplicarlas? ¿se les proporcionó los elementos materiales indispensables para ponerlas en práctica? ¿se los concientizó acerca de la importancia que para el sistema judicial podían llegar a encarnar en aras de una aproximación a la resolución de los conflictos entre personas, y no meramente de escritos representativos de aquellas?

Para repensar las normas, es necesario estar en condiciones de hacerlo, y ello requiere tiempo, capacidad y voluntad. Con pocas medidas en el saneamiento e impulso de las actividades a cargo de las partes, de los letrados, de los colaboradores, y del juez, efectos inmediatos se advertirían.

Para que aquellas condiciones se verifiquen, proponemos, entre otras, el empleo de los ordenadores como soporte, como herramienta que acorta las distancias.

El replanteo en los modos de trabajo y la nueva organicidad sobrevenida, hacen que los tiempos del proceso se reduzcan en no menos del cincuenta por ciento; la productividad global de la oficina judicial -o el aumento en la capacidad de tramitación de causas- ha sido llamativamente establecida en un 25-35%, en experiencias verificadas en lugares y situaciones diferentes. (**Elorza Urbina M.**, El plan de informatización de la Administración de Justicia en la Comunidad Autónoma del País Vasco, 1993, 19; **Valdés C.J.** y otros, Aplicación de Sistemas informáticos a la gestión de los tribunales, Santiago de Chile 1986, 41; **Bielsa R.A. y Brenna R.G.**, Aplicación de la informática de gestión a los juzgados laborales, La Ley, 1988,).

Queremos recalcar un concepto que hemos señalado en otras oportunidades: la tecnología informática por si sola no resuelve los problemas de gestión y administración de las organizaciones ni de las oficinas judiciales en este caso. Si no se valida un nuevo diseño de la administración de los recursos y de la gestión que con estos se realiza, con seguridad se estará informatizando las disfuncionalidades y ineficiencias que se proponen resolver. Los resultados serán pobres.

Si uno tiene la oportunidad de analizar los proyectos de incorporación de tecnología informática a los Poderes judiciales, en general podrá identificar los objetivos generales del tenor de los siguientes:- Mejorar la calidad y velocidad en el procesamiento e impresión de textos- Acceso a bases documentales de Jurisprudencia, Doctrina y Legislación- Racionalización y estandarización de las tareas- Simplificación y estandarización de los textos, formularios y documentos más usuales y agenda de ruta en las tareas.

Puede ser que en algunos casos vayan acompañados de resultados esperados también, como por ejemplo la optimización del Control de Gestión en la Administración de Justicia.

Pero en general es muy difícil encontrar proyectos en los que se haya realizado un estudio de las necesidades y requerimientos de un Sistema de

Gestión Judicial, entendiéndose por tal al compuesto , al menos, por los siguientes items:

La Organización y Funciones

El diseño de los procedimientos y circuitos

La administración y evaluación del personal

Un verdadero plan de Capacitación del mismo

Los sistemas de información requeridos

Los sistemas de medición

La ausencia de estos elementos condicionan, la más de las veces, los resultados obtenidos de la aplicación de tecnología a las organizaciones. Veremos a continuación en qué tareas es posible usar la computadora.

Procesamiento de texto

Proporciona utilidad en la confección de distintos documentos, proveídos, oficios, resoluciones y otros escritos que se producen en forma regular y continúa. El procesador de texto permite almacenar piezas elaboradas y escritas responsablemente, así como su uso posterior cada vez que sea necesario.

No es muy frecuente que en el terreno jurídico, quienes imparten justicia adviertan la importancia de distinguir entre decisiones que suceden a procesos rutinarios y tomas de posición basadas en valoraciones; lo más importante y típico de la argumentación jurídica no se encuentra en el plano sintáctico o en el semántico, sino en el plano *pragmático*, en el sentido de un cierto uso del lenguaje dentro de la metodología.

Como consecuencia de no distinguirlo, muchas veces *se intenta dar* a una decisión que sucede a un razonamiento rutinario el carácter de valoración del que -estructural o funcionalmente- carece. Frente a dichos escritos, se suele tomar una de dos posiciones: o se los considera meros formularios, y se los redacta, imprime y completa sobre tal base con cierto desdén, o se los toma ritualmente, y se intenta *hacer derecho* en cada ocasión; es imposible que esta última actitud no derive en una irremediable pérdida de tiempo.

La computadora presta una gran ayuda en el campo de los escritos rutinarios (cédula de notificación del pronunciamiento de primera instancia, escrito mediante el que se pasa de oficio a la fase ulterior a la demanda dando a la

demandada por perdido el derecho a contestar y teniéndole por constituido domicilio procesal en los estrados del juzgado, etcétera), y en el de los que plasman una toma de posición basada en valoraciones, colabora trayendo a la pantalla argumentos usados oportunamente, y expresados con especial poder de convicción a juicio del magistrado.

Registraciones.

Almacena los datos básicos de las carátulas de los distintos tipos de expedientes, diferenciando la colección de datos para cada tipo; tendría que permitir relacionar uno o más textos complementarios, y establecer una conexión con los asuntos principales, sin perjuicio de los que se emitirán más adelante en el curso de su tramitación.

Además, debería facultar el ingreso y recuperación de los datos de los sujetos o entes que intervienen en cada expediente -partes, testigos, peritos, martilleros, etcétera-, así como los de los profesionales que los asisten. En cuanto a estos últimos, debería resultar posible identificar al profesional que interviene, señalando su matrícula, y otros datos que sean de utilidad.

No menos importante resulta que sea posible almacenar -y recuperar- datos contenidos en las sentencias, e incluso su texto completo, como así también los referentes a cada interviniente en particular, así como las penas o sanciones fijadas en el fallo que los involucra.

La carga de la información básica relativa al proceso que se inicia obliga a una lectura con algún detalle de la demanda. Esto permite -en su caso- usar del rechazo *in limine*, sin temor de reproches por una eventual frustración de derechos.

Que dicha lectura la haga un juez con tiempo a disposición por virtud de la informática, releva a los empleados de la oportunidad de tomar medidas para las que no están preparados ni facultados, y ocasiona un avance en el cometido de comprensión del proceso, tarea que indefectiblemente deberá realizar, y respecto de la que los resultados de no hacerlo están a la vista. (Morello A.M. y Sosa T.E., ob. ya citada, 1993, 706).

El procedimiento oral en combinación con un juez activo permite un mucho mejor manejo de los casos (*case management*) (ver Garth B., Procedimiento Civil, Revisión del sector judicial en Argentina, BIRF, 1994, 6). Pero aun dentro del proceso escrito, en el que por lo común se avanza al ritmo fijado por las partes, el auxilio de las herramientas informáticas favorece una

mayor actividad de quien es director jurídico del proceso, que así puede usar con mayor extensión las facultades que la ley le ha concedido; el ahorro de tiempo permite la interiorización, ésta el conocimiento de detalles, éste proporcionar mejores recomendaciones, y éstas un más cabal ejercicio jurisdiccional.

Seguimiento de expedientes

Permite detectar inmediatamente las tardanzas, como por ejemplo en materia de prueba informativa, lo que activa los mecanismos procesales sancionatorios.

Información al público

Ayuda a los intervinientes y a los profesionales, el pleno y rápido conocimiento del estado de un expediente.

Base de datos

Facilita la búsqueda y consulta de información general, o de los párrafos de interés del operador almacenados en su oportunidad. El material general es importante, por ejemplo, para facilitar las propuestas conciliatorias, mostrando a las partes precedentes de aplicación al caso, que resultan fuertes elementos de convicción.

Cálculos

Simplifica la regulación de los honorarios, por ejemplo, siguiendo escrupulosamente las prescripciones establecidas en las normas que regulan la actividad.

Agenda

Hace que diariamente aparezcan en pantalla los agendamientos del día, así como los de días posteriores, con el único recaudo de que al cargarlos se informe al ordenador la necesidad de que los muestre llegado el momento; permite anticiparse a los vencimientos indicados con anterioridad. (Para una descripción completa de un sistema de informática de gestión judicial, ver **Ricaurte H., Bielsa R. y Espósito E.**, Los beneficios de la informática en la reforma del servicio de justicia, IV Congreso Iberoamericano de Informática y Derecho, 1994, 13).

Estadísticas judiciales

Las estadísticas judiciales -resultados que pueden ser extraídos como un subproducto de la informatización-, enfrentan un doble problema: en primer

lugar, la carencia de una cultura en la que la cuantificación de los fenómenos tenga valor, y en segundo lugar, una vez lograda la concientización acerca de la utilidad de dichos datos, la actitud de muchos individuos consistente en usarlos sólo para aplicaciones prácticas de teorías ya existentes, en lugar de emplearlos para el cambio.

Harlod Hotelling dijo, a propósito de ésto, que la investigación de la teoría y la técnica estadística es necesariamente matemática, erudita y abstracta, y que exige un cierto grado de tranquilidad y de objetividad, así como el acceso a una buena biblioteca. Es muy importante la *continuidad* de tal investigación, aunque ello no siempre les resulte obvio a aquéllos cuyo interés se centra en las aplicaciones prácticas de teorías ya existentes. (Citado por *Deming W.E.*, ob. ya citada, 1989, 361).

Si bien la obligación de producir información estadística propia del sistema judicial nacional argentino se encuentra contemplada en antiguos reglamentos, no se encaró hasta tiempos recientes un proceso de jerarquización de la función y, en consecuencia, tampoco existió una dependencia con la estructura mínima indispensable -cuantitativa y cualitativamente- para compilar los datos que, si bien en forma irregular, producían los diversos órganos judiciales de todo el país, e intentar su homogeneización para servir de base para la producción de estadísticas con validez científica y utilidad práctica.

Hasta entonces, la información producida por los distintos órganos judiciales quedaba archivada en dependencias de la Corte Suprema de Justicia, sin que se efectuara respecto de ella ningún tratamiento periódico y sistemático.

La certeza acerca del fin que esperaba a las distintas comunicaciones de los tribunales originó que, por lo general, su elaboración fuera confiada a personal no ya con ausencia de capacidad específica para la tarea, sino perteneciente a niveles relativamente bajos del escalafón administrativo, con escasa responsabilidad y conocimientos técnicos dentro de la estructura.

Estas circunstancias hacen que toda la información anterior a 1991 (me refiero a la que concierne al orden judicial central, denominado nacional o federal), pueda considerarse prácticamente descartable sin mayores objeciones de conciencia, en virtud de estar caracterizada por fallas que la hacen inutilizable (falta de homogeneidad, aplicación de múltiples criterios interpretativos respecto de las modalidades de recolección de información, carencia o falta de compleción de los datos, etcétera). Estos vicios que arrastra el sistema estadístico del Poder Judicial de la Nación todavía no han podido ser superados por completo, aun cuando se ha recorrido un considerable camino en el sentido de hacerlo.

Si bien parece innecesario destacar la importancia de la estadística para cualquier organización, la disponibilidad de datos valederos es imprescindible en el ámbito del Poder Judicial de la Nación. En efecto, integran este poder del Estado órganos judiciales que entienden en asuntos de muy diversa naturaleza, más allá de su dispersión geográfica.

Las estadísticas generales sobre la población de un área determinada, su estructura social, cultural y de ingresos, y sobre el nivel de actividad económica que en ella se desarrolla, puede ser -en principio- una base idónea para plantear los requerimientos sustanciales que la administración de justicia deberá afrontar en lo que respecta a sus tribunales de *derecho común*, pero será de poca ayuda para determinar los que deberán soportar esos otros tribunales que tienen atribuida una competencia de *derecho federal* estricto. Debemos recordar que los primeros están nucleados únicamente en la ciudad de Buenos Aires, mientras que los últimos están instalados en todo el país, inclusive en su Capital Federal.

La magnitud de la tarea de estos tribunales derivará, entonces, de otros hechos. Si bien la investigación y el juzgamiento de los delitos conexos con el narcotráfico corresponde, por ejemplo, a la justicia en lo criminal y correccional federal y, en este sentido, para dimensionar su estructura podría muy bien partirse de las estadísticas generales disponibles, la mayor parte de las causas de las que conocen los juzgados con competencia en materia federal está originada en otras circunstancias.

En este sentido, es determinante la presencia en su zona de competencia territorial de establecimientos o empresas de propiedad del Estado Nacional que estén allí radicadas o desarrollen simplemente su actividad, de lugares sujetos a la jurisdicción nacional, o el hecho de que su ámbito geográfico incluya puertos, costas marítimas o de vías fluviales navegables, aduanas o zonas de frontera, o sedes diplomáticas extranjeras; en fin, debe tomarse en cuenta una serie de pautas que difícilmente puedan extraerse de los valores generales que arroja un censo nacional.

Un planeamiento con estricto sentido técnico haría necesario, sin duda, el relevamiento de esos múltiples condicionantes en una zona dada pero, por cierto, ésa es una tarea que excede las posibilidades del Poder Judicial de la Nación. Sin embargo, a través de las estadísticas de los tribunales sí se pueden determinar las consecuencias de la presencia de esos casos generadores de actividad jurisdiccional federal, aún cuando -por el momento- sus causas queden libradas a una necesaria profundización en trabajos futuros.

Este razonamiento es doblemente válido en estos momentos en los que se está operando un importante proceso de reforma del Estado, al que nos hemos referido mas arriba. En efecto, su progresivo retiro y la transferencia al sector privado de numerosas actividades que antes cumplía hace esperar una paralela transferencia de la litigiosidad probable de los juzgados con competencia estrictamente federal hacia los que ejercen la competencia amplia de derecho común.

Este concepto que, sin duda, es abstractamente correcto deberá ser comprobado en su real magnitud y significación por medio de estadísticas y sólo contando con este instrumento podrán planearse medidas que adecuen la estructura del Poder Judicial de la Nación a los nuevos requerimientos que surjan del cambio estructural en desarrollo.

20. Los objetivos, las tecnologías disponibles. El estado del arte y los recursos humanos.

Generalmente se ha asumido que en la gestión del expediente judicial la aplicación de informática debiera ofrecer una gestión integral de los expedientes. El punto crucial a tener en cuenta es que no todos los sistemas de gestión de expedientes son iguales ni requieren la misma estructura y dedicación del personal judicial para su utilización y actualización.

Se solicita una gestión integral apuntando al objetivo de que los magistrados, funcionarios y empleados puedan acceder en forma directa a la información relevante; Los sistemas tradicionales de seguimiento de expedientes se muestran obsoletos e insuficientes para el logro de tal objetivo. Hoy deberíamos pensar en un " expediente electrónico " integrado con un manejador de los flujos de trabajo, con correo electrónico, con formularios electrónicos y conectado a las bases documentales propias y remotas.

Con los sistemas tradicionales podemos enfrentarnos a la paradoja de que el juez, por ejemplo, obtenga la posibilidad de acceder directamente a las bases de datos donde residen la doctrina y jurisprudencia y otras informaciones de valor para el desempeño de sus funciones y la toma de decisiones de su ámbito, pero al mismo tiempo carezca de acceso directo a la información contenida en el expediente de la causa que está resolviendo. Materialmente es así. Esta información la seguiría obteniendo de la trabajosa lectura de sus fojas.

Cuando se ha calculado los resultados producidos por la aplicación de la informática en distintos proyectos , en general los mismos se han hecho par-

tiendo del supuesto de que la información se dispone en los escritorios de los magistrados y funcionarios.. Si se agregaran los tiempos muertos de las búsquedas de los expedientes en papel, aunque el registro este actualizado, nos enfrentaríamos a los tradicionales costos disimulados de la operación manual de confección, cosido, búsqueda, movimiento físico, etc. del expediente, a los que habrá que sumarles los consecuentes riesgos de errores de ubicación y extravíos. La existencia y mantenimiento de una " registración" permanente para el " seguimiento " del expediente concreto, pone de manifiesto la escasa y crítica disponibilidad del mismo.

El objetivo de los sistemas informáticos de gestión e información judicial es hacer más simples, rápidos y eficientes los procesos. Si esto es así deberían evaluarse las diferentes tecnologías disponibles con el objeto de alcanzar el mejoramiento efectivo de los procesos y circuitos administrativos de la oficina judicial. Se debería `perseguir la limitación de los recursos que no se encuentren directamente relacionados con los objetivos básicos y primarios de la organización y tender a la mayor especialización y el mayor profesionalismo de las personas que se necesitan para convertir en realidad esos objetivos.

Un claro ejemplo de la evolución de la tecnología informática son los sistemas de registro y seguimiento de actuaciones y también los estadísticos y de control de gestión o análisis de gestión.. Hasta ahora estos sistemas habían sido concebidos de forma tal que permitían consultar los datos previamente cargados por los usuarios mediante operaciones intercaladas en los procesos.. Surge evidente que cuanto mayor es la responsabilidad del registro, cuanto más importante es el proceso o la información que se procesa, mayor es el valor y la importancia que cobran las registraciones confiables del mismo.

El tiempo y el esfuerzo insumido en el registrar lo que se hace pasa a ser significativo respecto del tiempo y esfuerzo insumido en hacer. El hecho de realizar un seguimiento de la gestión no colabora con la productividad de la tarea principal a la que está referida sino en forma indirecta; nos permitirá saber algunas cosas acerca de lo que se está haciendo y permitirá contar con información necesaria para la toma de decisiones. Sin embargo, no aportará en forma concreta y directa al resultado primario , al producto esperado por la organización.

El efecto secundario no deseado que se nos aparece es la creación de una nueva actividad que es accesoria a la actividad principal de la organización judicial. el registro de lo que se hace.; " *cada vez pasamos más y más tiempo registrando lo menos y menos que hacemos* ".

La evolución actual de la tecnología informática ha logrado que el problema se resuelva haciendo que un mismo sistema cumpla ambas funciones: proveer herramientas para elaborar y resguardar el producto deseado de la actividad y además en forma automática y sin que sea necesaria una carga adicional de información, realizar el seguimiento y monitoreo permanente y de los hechos y sus responsables.

Esta nueva arquitectura de sistemas informáticos de gestión judicial está destinada a facilitar los procesos de transformación que está sufriendo la organización judicial. Se parte de nuevas condiciones donde la disponibilidad de la información es una realidad que no depende del éxito de un proceso crítico como lo es la carga de un gran volumen de datos referenciales de las operaciones.

La respuesta adecuada, según el "estado del arte". la conformaría un sistema de los llamados "sin papel, o "de oficina sin papeles", basado en sistemas informáticos con arquitectura de imágenes digitalizadas y control de flujos de trabajo, que contenga el expediente judicial en forma electrónica, que permita la consulta y actualización simultáneas, que soporte el agregado de información desde distintas fuentes como por ejemplo, texto, voz e imagen, que asegure el resguardo ante destrucción accidental o intencional y que suministre un esquema eficiente para la administración y seguridad de acceso por los responsables asignados.

Un sistema como el descrito aseguraría la integración del expediente electrónico con las bases documentales, con los formularios electrónicos, y con el correo, que lo complementarían, al tiempo que permitiría instaurar un sistema de alertas de hechos y sucesos y el control de flujos de trabajo que registre automáticamente la información para el control de gestión, sin incrementar la carga de trabajo de los usuarios en el seguimiento y registro de sus tareas.

El objetivo final es la eficiencia en el uso de los recursos humanos y materiales, pero especialmente de los primeros, mediante el diseño de nuevos esquemas de organización y funciones. *Todo lo expuesto, generará la necesidad de una educación especial a los operadores del derecho, y a los jueces en particular, relacionada con la irrupción de la tecnología.*

21. Sistemas de perfeccionamiento durante el servicio.

Las formas posibles de encarar el perfeccionamiento de los recursos humanos durante el servicio son variadas. Podemos citar la realización de jor-

nadas de encuentro, talleres para funcionarios del Poder Judicial y del Ministerio de Justicia, seminarios-taller, seminarios sobre temas específicos, conferencias, debates, ciclos de actualización, educación a distancia y otros.

Un repaso a la opinión de calificados autores (**Lawrence G. y otros**, en *Patterns of Effective Inservice Education*, Tallahassee, Florida; también **Hutson H.M.** en *Inservice Best Practices: The Learning of General Education*, Journal of Research and Development in Education EE.UU., vol. 4, n° 2, ps.1 y ss.), nos permite acercarnos algunas conclusiones acerca de la efectividad de los sistemas de perfeccionamiento durante el servicio, que son las siguientes:

_la capacitación en el servicio debe orientarse hacia las necesidades de los participantes en ella; ¿quién mejor que los propios actores para determinar las prioridades entre un menú de opciones de temas de distinta naturaleza y origen?

_los participantes deben comprometerse con el desarrollo y la valoración del plan de estudios; los mejores programas son los planificados por los mismos jueces, pudiendo seleccionarse aquellos más útiles para el objetivo, conformándolos en comité. En este sentido David Marshall, de la Escuela de Canadá, cuenta que se reunió un Comité con jueces muy respetados y de gran prestigio entre sus colegas. Ellos fueron los que decidieron qué temas eran importantes y cuáles debían tratarse; de este modo se evitará que los jueces focalicen su atención en preguntarse quién ha sido el responsable de la selección, y presten más fácilmente su conformidad;

_el aprendizaje deseable debe ser el activo, no el meramente pasivo, como por ejemplo la lectura de textos;

_debe tenderse a un plan sistemático a largo plazo; para la planificación de cada actividad o grupo de actividades es recomendable conformar comisiones interdisciplinarias que se aboquen a esa tarea. Expertos sobre los temas se reunirán y propondrán temas, y luego se requerirá al Comité de jueces destinatarios de la capacitación que seleccione en el sentido antes indicado;

_los participantes deben recibir *premios*;

_debe contener gran parte de práctica sobre sus cometidos y obligaciones cotidianas; las principales actividades deben estar dirigidas a brindar una formación especialmente práctica, con miras a incidir directamente en nuestro sistema judicial atacando o intentando solucionar las deficiencias y fallas que se advierten en la importante función judicial;

_debe estar enderezado a cambios de actitud y comportamiento; al respecto Hubert Dalle, Director de la Escuela Nacional de la Magistratura de Francia opina que debe insistirse sobre la aptitud para desarrollar la capacidad de sentido crítico, no tomar siempre todo lo que se dice como si fuera cierto, beneficiarse con la perspectiva, entender qué pasó antes del juicio y cuáles son las consecuencias económicas, sociales y políticas de las decisiones que puede adoptar un juez. Se trata de lograr inclusive una apertura intelectual de los magistrados acerca de los grandes problemas contemporáneos, y de las grandes evoluciones sociales. Asistir -siempre que ello resulte posible- en las preocupaciones de carácter deontológico y ético;

_debe contener un procedimiento de control de calidad del perfeccionamiento;

_debe permitir asimilar los procesos de cambio, y fomentar y desarrollar al máximo las posibilidades de acceso a la información y a la tecnología.

La escuela judicial debería ser el ámbito natural de desarrollo de esta capacitación, la que a nuestro entender debería combinar una currícula establecida por la que no dejaran de pasar ninguno de los integrantes del servicio, y la realización de talleres específicos.

Los *talleres* sumarían a la instrucción más formalizada algunas características positivas, como las de proporcionar acceso a un cuerpo sustancial de información sobre temas de interés inmediato de los participantes -cursos sobre ordenadores personales, resolución de conflictos en el servicio, atención al público, aspectos puntuales de la reforma, actualización sobre una nueva legislación antes de su puesta en práctica, entre otros- y la de poder montarlos con poco tiempo de antelación, y al tiempo que surjan esas nuevas necesidades. Durante 15 a 40 minutos los participantes reunidos en grupos de 5 a 7 personas, analizan, discuten y resuelven un tema o caso que debe haber sido previamente planteado con claridad por el líder del grupo en base a consignas de trabajo. El relator de cada grupo presenta lo elaborado por cada grupo, generando un debate posterior integrado de todos los participantes acerca de las distintas soluciones aportadas. Este método tiene la ventaja de incentivar la participación, profundizar el trabajo en equipo, poco común entre magistrados, extraer ideas comunes y acrecentar la creatividad.

Los *debates* tienen la siguiente dinámica: se divide a los participantes en dos conjuntos simétricos, que a su vez se dividen en grupos pequeños; un conjunto prepara los argumentos de una postura o idea en debate. El otro, hace lo propio preparando la defensa y ataque contrarios.

Se designan relatores de cada postura para que presenten lo elaborado. El líder conduce y coordina el debate otorgando la palabra a los relatores de cada conjunto y luego al resto de los participantes. Puede complementarse con una instancia de selección de la mejor argumentación de una postura. Este método tiene ventajas parecidas al taller pero agrega el desarrollo de las habilidades para defender o atacar posturas, promueve el tratamiento objetivo de las situaciones, y alienta la apertura y flexibilidad intelectuales y acentúa lo profesional.

El análisis y resolución de casos presenta ventajas muy destacables puesto que los participantes se ven obligados a tratar posibles situaciones que probablemente deban enfrentar en los estrados.

En el *juego de roles*, algunos participantes asumen y actúan distintos roles, especialmente aquellos que normalmente no les corresponden, en el desarrollo de algún caso o situación novedosa, mientras el resto observa lo actuado. Posteriormente los que actuaron explican al resto sus vivencias respecto a la situación actuada, y las particularidades del rol que desempeñaron. Seguidamente el líder y el resto del grupo hace sus comentarios. Puede haber espacio para la crítica constructiva y una nueva actuación de la situación corrigiendo errores, para la fijación del aprendizaje. Las ventajas de este sistema es que permite alcanzar un grado de realismo en las situaciones, también la detección de habilidades y actitudes, promueve su desarrollo para el adecuado ejercicio profesional y estimula la corrección de fallas en el manejo de momentos.

Por supuesto que estos métodos no son excluyentes sino complementarios y que es muy útil ejercitar su uso combinado para potenciar los resultados.

La jornada intensiva.

Una característica muy importante de las actividades de capacitación esta dada por su grado de concentración; por ello, las jornadas intensivas son recomendables. En ellas se observa un mayor rendimiento, una mayor dedicación y concentración de los participantes, lo que facilita el logro de los objetivos.

Así, es recomendable alejar a los destinatarios de la capacitación de sus lugares habituales de trabajo. No importa que la distancia sea importante, sino el sustraerlos de su cotideaneidad. Se los debe desconectar de sus preocupaciones habituales. La intensidad es muy importante; uno o dos días alejados, con almuerzo incluido, evitando escapadas que perjudiquen el desarrollo de la capacitación. El ideal es un lugar en las afueras de la ciudad, al que son transportados y donde conviven en jornadas completas.

En Estados Unidos, por ejemplo se dicta un Seminario sobre *identificación de hechos comprometidos y preparación de la sentencia judicial*, con este carácter intensivo, en donde los jueces analizan distintos temas como el juez y el proceso de detectar los hechos comprometidos, el proceso de preparación de la sentencia, el juez y el proceso de comunicación, el juez y el jurado, entre otros. En jornada intensiva se analizan esos temas desde puntos de vista sumamente interesantes, tales como desde analizar el efecto de su propia personalidad en el relevamiento de los datos y hechos relevantes y en su vuelco en la sentencia, al evaluar a los testigos, su veracidad, su validez, su oportunidad, hasta reconocer cómo el uso del lenguaje puede influenciar la percepción de la realidad que se está estudiando, analizar la parcialidad en que se puede incurrir aún inconcientemente, los estereotipos, y otras influencias sobre la libre decisión de los conflictos bajo juzgamiento.

La riqueza de estas experiencias es valorada por los mismos actores, al punto de solicitar y proponer nuevas experiencias con nuevos contenidos.

La Educación a Distancia

En un país de las dimensiones de la Argentina, esta forma de educación presenta grandes ventajas, si uno se propone llegar con la capacitación permanente a todos los rincones del mismo.

Sus ventajas son evidentes, ahorro de gastos de traslado y estadías, los jueces no deben desplazarse de sus ciudades, ni ausentarse mucho tiempo. Se cumplen la mayoría de los objetivos propuestos en el desarrollo a un costo razonable para los castigados presupuestos judiciales.

Es interesante analizar la experiencia existente en un país semejante al nuestro por su extensión. Ese país es Canadá. David Marshall, de la Escuela Judicial de Canadá dice: ... *tenemos un país muy grande. Algunos jueces están en lugares muy solitarios y lejanos. Carecemos de los medios para traerlos todos a Ottawa, razón por la cual los entrenamos en sus lugares; y agrega ... los programas para los seminarios son preparados en Ottawa. Toda la administración se hace en la central. lo que nosotros hacemos son módulos. Un módulo es un curso, los cursos tratan un tema específico y ese curso lo hacemos varias veces a lo largo del país. Esto es muy efectivo respecto a los costos y al curso en sí mismo.*

Esta es una línea a ser seguida, por lo comparables que resultan las realidades geográficas -por lo pronto, en punto a las distancias- de Canadá y de la Argentina. Pero igualmente interesante es lo que se hace, en este mismo sentido,

en otro país de grandes dimensiones, como el Brasil. Allí, según las constancias de la Escuela Superior de la Magistratura local, en forma quincenal se envía a los magistrados material sobre una o más disciplinas.

Los jueces, directores del Foro del Interior, brindan auxilio próximo a los concursantes en la comprensión de los textos y realización de los trabajos. Cada uno contesta un grupo de preguntas que son enviadas a la central de la Escuela. Allí se evalúan. Periódicamente se realizan encuentros en Brasilia, entre los concursantes y los profesores.

La dimensión amplia de la formación de recursos humanos pretende definir una nueva prestación del servicio, luego una nueva filosofía operativa - con procesos de organización que afecten el pensamiento y el comportamiento de los empleados-, diseñar una estructura de organización que concuerde con dicha filosofía y facilitar los aspectos humanos de la transformación mediante las comunicaciones y los criterios de selección.

22. Epílogo.

La selección en primer término, y con posterioridad la capacitación, la formación complementaria, el perfeccionamiento, la especialización y el dominio de técnicas judiciales, y el aprendizaje y entrenamiento en otras disciplinas distintas del derecho, contribuyen principalmente a detectar y a disponer de las mejores individualidades; la evaluación permanente, y las recompensas correlativas, ayudan a consolidar e incrementar las cualidades, y el diseño de la organización y los circuitos de comunicación colaboran a difundir y mantener tales valores.

Estamos proponiendo para el servicio de Justicia en Argentina la definición de una nueva prestación del servicio mismo, a la que suceda una nueva filosofía operativa -procesos de organización que afectan el pensamiento y el comportamiento de los empleados-, luego diseñar una estructura de organización que concuerde con dicha filosofía, enseguida facilitar los aspectos humanos de la transformación mediante las comunicaciones, la selección y la capacitación. En fin, una nueva cultura o la cultura de la nueva organización, con los principios y valores que permitan materializarla y con la filosofía operativa que permita desarrollarla y potenciarla en su contacto con la sociedad.

Los programas de capacitación y perfeccionamiento en el empleo, y las oportunidades de progreso profesional conservan a los buenos elementos, insoslayables para que el juicio del justiciable sobre el servicio de Justicia sea absoluto.