

AL SECRETARIO DE POSTGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS  
JURIDICAS Y SOCIALES DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA PLATA  
ABOG. CARLOS LAMOGLIA  
SU DESPACHO

“TRABAJO FINAL DE INTEGRACION DE CARÁCTER INTERDISCIPLINARIO  
(arts. 20 y 59 inc. c, Ord. 261/2002 UNLP; y 6 Anexo I Res. N° 13/2005 del H.  
C. A. de la Fac. de Cs. Jcas. y Soc.)” EN LA ESPECIALIZACION DE  
ACTIVIDAD JURISDICCIONAL Y ADMINISTRACION DE JUZGADOS Y  
TRIBUNALES: **PROPUESTAS HACIA UN MEJOR SERVICIO DE LA  
JUSTICIA CIVIL Y COMERCIAL. POSIBLES AVANCES”**

DRA. DE LA ESPECIALIZACION DRA. PATRCIA FERRER

DIRECTOR DE TESIS: DR. RICARDO SOSA AUBONE

ALUMNO: MANUEL FERNANDO SARAGUSTI (PROMOCION 2008/2010)

LUGAR Y FECHA DE ENTREGA: LA PLATA, 10 DE AGOSTO DE 2020.-

## INDICE:

PROLOGO	pág. 3
INTRODUCCION	pág. 3/5
CAPITULO 1) NOCIONES BASICAS	pág. 5/23
CAPITULO 2) DIAGNOSTICO (MARCO TEORICO)	
<p>¿Cómo funcionan hoy los Juzgados de Primera Instancia en lo Civil y Comercial departamental La Plata (1) sin pensarlo como una organización privada; (2) sin tener en cuenta: la posibilidad de dividir las funciones administrativas de las jurisdiccionales; (3) las relaciones con el medio; (4) el destinatario del servicio justicia; y (5) sin aplicar procesos administrativos de la Ciencia de la Administración?: visión global del problema a resolver</p>	
	pág. 24/69
CAPITULO 3) SOLUCIÓN PROVISIONAL CON CARÁCTER GENERAL (PROYECCIÓN)	pág. 70/96
BIBLIOGRAFIA	pág. 96/99

## **PROLOGO:**

En primer lugar, comienzo con la **advertencia** que el presente trabajo lo realizo siendo integrante de un órgano judicial de los estudiados –uno de sus secretarios-; ello para el supuesto de eventuales, posibles y probables subjetividades que –como investigador- trataré de evitar; **limitación** que no impide intentar el desarrollo de la tesis que se expone.

Su **motivación** es el aprendizaje de la administración (gestión) de un órgano judicial, dado que soy -como dije- integrante de uno de ellos y, aprehendido, poder aplicarlo con la finalidad de mejorar el servicio; de ello se deriva la **utilidad** de su estudio.

## **INTRODUCCION:**

En primer lugar **cuento con muchos antecedentes** sobre el tema (debidamente individualizados en el punto que trata la bibliografía).

En segundo orden, respecto a la **organización**, conceptualizo nociones básicas a fin de intentar situar mentalmente a empleados y funcionarios de los juzgados en estudio (cómo funcionan) y también para el mejor entendimiento de las ideas siguientes.

En tercer tópico, observo y describo el estado actual de cosas en el juzgado de referencia (**diagnóstico**); utilizo diversos contenidos de las materias cursadas (marco teórico) e integro sus conocimientos generales con los específicos, intento formar una visión global de la problemática, formulo la siguiente **hipótesis** a verificar: “el Juzgado de Primera Instancia en lo Civil y

Comercial, en materia de gestión de casos y administración del órgano jurisdiccional, es negativo”; y trato de “crear” una solución –estimativa y provisional aunque con carácter de ley general- (**proyecciones**) para poner en práctica, brindando de esta manera a los integrantes del órgano jurisdiccional herramientas necesarias (conocimientos en administración y gestión) en aras de una mejor prestación del servicio judicial (marco práctico u objetivos particulares). A su vez, dentro de cada una de dichas partes, menciono determinadas **materias** tratadas durante la especialización y que tienen –entendiendo- directa incidencia, a saber: a) administración y recursos humanos; b) informática jurídica; c) talleres; d) derecho procesal profundizado; e) medios alternativos de resolución de conflictos; f) teoría y práctica de los actos jurídicos; g) fuentes e interpretación del derecho; h) organización y función judicial; i) sociología jurídica.

Para ello empleo los **métodos** empírico-analítico (autocorrectivo y progresivo, características de las ciencias sociales; el más generalmente utilizado: la lógica empírica), el dialéctico (que considera los fenómenos históricos y sociales en continuo movimiento), el sistémico (dirigido a modelar el objeto mediante la determinación de sus componentes así como las relaciones entre ellos), el inductivo de inducción completa (conclusión sacada del estudio de todos los elementos que forman el objeto de investigación) y la analogía (inferir de la semejanza de algunas características de dos objetos la probabilidad que las restantes características sean también semejantes).

Dado que el **universo a investigar** era desconocido (procesos de conocimiento en trámite: 1- anteriores al 2008 cuando ingresé al organismo; 2- antes y luego de la ley de mediación 12/5/12; y 3- posteriores a la entrada en

vigencia del Código Civil y Comercial 1/8/15) inicié una **investigación exploratoria** con el fin de obtener información; obtenida, procedí de la siguiente manera:

- 1) Formulé el problema y la hipótesis
- 2) Diseñé el procedimiento
- 3) Recolecté datos y seleccioné las técnicas
- 4) Analicé los datos
- 5) Informé final de los resultados

## **CAPITULO I: NOCIONES BASICAS**

### **1) Administración:**

**Como disciplina científica** Es un campo de conocimiento que sistemáticamente trata de entender por qué y cómo se construyen y evolucionan unidades o grupos humanos especiales con personas que trabajan juntas en un marco de relaciones o estructuras formales e informales, cumpliendo diversas funciones, ocupando distintos puestos y llevando a cabo un sinnúmero de actividades y tareas para cumplir fines, alcanzar objetivos y hacer tales unidades más útiles a la sociedad. Constituye un sistema de conocimientos, metódicamente fundamentado, cuyo objeto de estudio son las organizaciones y la administración -en el sentido de conducción, proceso, gestión de recursos, etc.- de éstas.

**Como proceso:** a) determina los fines y las políticas, fija los objetivos y la orientación de una organización o de una de las áreas que la conforman. Incluye necesariamente las funciones de diseñar e implementar los planes o

programas, de organizar el trabajo, de distribuir y asignar los recursos, de conducir al personal e influenciar sobre el mismo, de coordinar el trabajo, de controlar y evaluar los resultados y de adoptar todas las decisiones y efectuar todas las comunicaciones que sea menester para asegurar cumplir con aquellos fines y aquella política;

**b)** es el conjunto de las funciones que los administradores deben llevar a cabo desde la planificación hasta el control, incluyendo la definición de objetivos, las decisiones que deben adoptar para solucionar múltiples problemas que se les presentan, la comunicación, el ejercicio de la influencia o el poder, y la capacitación de su personal. En una organización, existen tantos administradores como responsables de las distintas áreas que existan con autoridad para lo expuesto;

**c)** en la adopción de decisiones, se manifiesta la esencia de las funciones de administrador o administración. Diseña modelos de organización óptima sobre la base de conocimientos ya adquiridos en las ciencias básicas, así como de los nuevos en el curso de la investigación y la experiencia administrativa; es decir: propone entender una parte de la realidad para que alguien pueda transformarla o diseñar dispositivos o planes de acción que permitan crear –inventar- o controlar cosas concretas (su utilidad)<sup>1</sup>.

**2) Ciencias Administrativas:** Surgen por existir distintos tipos de organizaciones con problemáticas específicas: 1) administración de personal, 2) administración financiera, 3) administración de la comercialización, 4) administración pública, 5) administración hospitalaria, 6) administración educacional, 7) teoría de la decisión, 8) planificación estratégica, entre otras.

---

<sup>1</sup> Bunge Mario “Status epistemológico de la administración” (presentado en Primeras Jornadas Nacionales de Administración organizado por el Colegio de Graduados de Ciencias Económicas, Buenos Aires, octubre de 1980)

**3) Organización:** son poderosas fuerzas sociales que, ejerciendo un poder significativo en la sociedad y modelando la vida humana, convierten al ser humano actual en un hombre organizacional; deliberadamente construidas o reconstruidas para alcanzar fines específicos<sup>2</sup>. Su expansión se debe a factores económicos -proceso de desarrollo-, sociológicos -diferenciación-, culturales -cambios de cultura y religión- y psicológicos -utilitarista pero a la vez humanista-. Sus características son: 1) división del trabajo -distintas áreas, diversas funciones, diferentes actividades-; división del poder -dado que todos los miembros no poseen el mismo grado, existiendo diversos niveles jerárquicos de autoridad formal- y división de las responsabilidades en las comunicaciones -consecuencias de los anteriores-; 2) presencia de uno o más centros de poder -subgrupo que controla los esfuerzos concertados de la organización, dirige tales esfuerzos hacia los fines, conforma la estructura y los procesos de trabajo, y los revisa o remodela para aumentar la eficiencia-; y 3) sustitución de miembros de una organización -en caso de insatisfacción de expectativas: traslado o promoción-. Funcionan en un medio ambiente (general o específico) que reconoce la finalidad que prestan, distinto para cada organización -caso de las ciencias administrativas-, existiendo un modo de influencia recíproca.

#### Terminología:

**Burocracia:** es un modelo de estructura, de control social, una forma de estructurar y organizar el trabajo en una organización, e incluso la sociedad. Según Max Weber, sus principios son: carácter legal de las normas y reglamentos; carácter formal de las comunicaciones; administración o gestión

---

<sup>2</sup> Fucito Felipe R. M., "Autoridad y liderazgo en las organizaciones (un enfoque sociológico), LEA, págs. 22/23

de la organización separada de la propiedad; administradores seleccionados con cierto nivel de profesionalización; impersonalidad en las relaciones; rutinas y procedimientos estandarizados; carácter racional y división del trabajo; jerarquía de autoridad; meritocracia; etc.

**Estructura u organización formal:** subconjunto de las características de las organizaciones; conjunto de relaciones preestablecidas que tienen lugar, surgen o se supone que deben existir entre todos los miembros de la organización por aplicación de las pautas o normas fijadas por quienes ostentan entender dentro de la misma.

**Organización social:** conjunto más amplio de relaciones y procesos que se dan en el seno de la sociedad, y donde las organizaciones son una parte. Es un sistema ideado (no hay analogía exacta entre sistemas cerrados y abiertos).

**Acción y efecto de organizar el trabajo:** parte del proceso administrativo donde se decide acerca de la estructura, los procesos y procedimientos, y la distribución de los recursos humanos y materiales para el logro de objetivos.

Perspectivas desde donde se estudian y explican:

**Como instrumentos** -mecánicos- diseñados desde afuera para lograr ciertos fines y objetivos con dos modelos: como relojes o computadores o del hombre económico de Taylor al administrativo de Simon.

**Como escenarios de interacción social** donde los individuos y los grupos se modifican unos a otros: sus aproximaciones son: a) la búsqueda de una legalidad para la conducta de los individuos y los grupos; b) la legalidad



como producto histórico que depende de la interacción con el medio; y c) la organización como cultura.

**Como sistemas vivientes**, que a su vez se agrupa en: a) aquellas concepciones que tratan a las organizaciones como organismos que intentan *adaptarse* a un entorno dado y están gobernadas por normas impuestas por el esfuerzo adaptativo; b) las que consideran *distintas clases* de organizaciones como especies seleccionadas por el ambiente que crecen o declinan de acuerdo a las leyes ecológicas; y c) las que las consideran como *sistemas de relaciones* que comparten características similares con los sistemas vivientes (sistemas de relaciones).

Elementos:

**Recursos humanos;**

**Recursos materiales (incluidos los financieros);**

**Recursos naturales y energéticos;**

**Ideas, conocimientos e información -conocimiento que se requiere y utiliza para adoptar decisiones y permitir el logro de objetivos o metas definidos-;**

**Recursos tecnológicos (tecnología organizacional);**

**Nombre, prestigio, símbolos, marcos, etc<sup>3</sup>.-**

**4) Administrador<sup>4 5</sup>:** conductor “profesional” de la organización con formación técnica, cuya tarea es: crear un conjunto auténtico que sea mayor que la suma de las partes; y armonizar en todas las decisiones, funciones y actos, desde la

---

<sup>3</sup> Barcos Santiago J., “Qué es la Administración”, Cap. 1 “Conociendo a la Administración, a las Organizaciones y a la Administración de Organizaciones”, págs. 3/45

<sup>4</sup> Chayer Hector Mario-Marcet Juan Pablo, Nueva gestión judicial. Oralidad en los procesos civiles, Ministerio de Justicia y Derechos Humanos Presidencia de la Nación, Justicia 2020, 2da. Edic., El juez como administrador del proceso judicial, págs. 33/42.

<sup>5</sup> Centro de Estudios Judiciales de la República Argentina, Concursos de Ideas prácticas para una más eficaz administración de justicia (premios y menciones). Convenio entre la Agencia para el Desarrollo Internacional y la Fundación La Ley, 1996, Funciones administrativas del Poder Judicial, págs. 39/74.

planificación hasta el control, incluyendo la comunicación y la influencia, los requerimientos del futuro inmediato y los del futuro a largo plazo; y su responsabilidad lo es respecto al: desempeño de toda la organización; y papel que representa. Tiene poder de aplicar -en la estructura organizacional- su rol dirigente o dominante (nivel superior).

Teoría de la toma de decisiones: Proceso en el que uno escoge – selecciona- entre dos o más alternativas. Invade las cuatro funciones administrativas 1- planeación: cuáles son los objetivos de la organización a largo plazo; qué estrategias son mejores para lograr este objetivo; cuáles deben ser los objetivos a corto plazo; qué tan difíciles deben ser las metas individuales; 2- organización: cuánta centralización debe existir en la organización; cómo deben diseñarse los puestos; quién está mejor calificado para ocupar un puesto vacante; cuándo debe una organización instrumentar una estructura diferente; 3- dirección: cómo manejo a un grupo de trabajadores que parecen tener una motivación baja; cuál es el estilo de liderazgo más eficaz para una situación dada; cómo afectará un cambio específico a la productividad del trabajador; cuándo es adecuado estimular el conflicto; y 4- control: qué actividades en la organización necesitan ser controladas; cómo deben controlarse estas actividades; cuándo es significativa una desviación en el desempeño; cuándo está la organización desempeñándose de manera efectiva. Sus pasos son: 1) determinar la necesidad de una decisión -por la existencia de problema/s-; 2) identificar los criterios -importantes- de decisión; 3) asignar pesos a los criterios -ponderarlos para priorizar su importancia, ponerle puntaje de 1 a 10-; 4) desarrollar las alternativas -desplegarlas, enlistarlas-; 5) evaluar las alternativas -de manera crítica cada una-; 6)

seleccionar la mejor alternativa. Por otra parte, la racionalidad se refiere a una opción consistente en maximización de valor dentro de limitantes especificados. La toma racional de decisiones implica o supone: a) que el tomador puede ser objetivo y lógico; b) que tiene una meta clara; c) que aquel tiene un único y bien definido objetivo que está tratando maximizar; d) que puede identificar todos los criterios relevantes y enumerar todas las alternativas; e) que se pueden asignar valores numéricos y establecer un orden de preferencia para los criterios y alternativas; f) los criterios específicos de decisión son constantes y los pesos asignados a éstos son estables en el tiempo; g) que el administrador puede obtener información completa de criterios y alternativas; y h) que escogerá la alternativa que califique más alto. El modelo que predomina se resume en: 1) definir en forma precisa la meta de la decisión; 2) identificar todos los criterios de decisión relevantes; 3) identificar todas las consecuencias posibles de cada alternativa; 4) identificar todas las alternativas de decisión relevantes; 5) evaluar las alternativas respecto a los criterios para obtener un orden preferencial calificado; y 6) seleccionar la alternativa que califique más alto en preferencia.

Existen otras teorías para describir el proceso de toma de decisiones: 1) modelo organizacional para analizar las limitaciones humanas y las limitaciones de costo; y 2) modelo político que las considera como una continua lucha de poder entre intereses divergentes de la organización que requiere negociaciones y compromisos para alcanzar soluciones.

**5-a) Sociosistema:** conjunto de elementos relacionados entre sí y con un ambiente determinado para lograr ciertos propósitos o fines. Son a su vez subsistemas de algún sistema más grande (enfoque sistémico). Se caracteriza

por: su composición (las personas que forman parte de él); su ambiente (natural y social) y su estructura (el conjunto de las relaciones entre sus miembros y entre éstos y objetos ambientales): dentro de ésta se encuentran las funciones propias ejercidas por los administradores<sup>6</sup>.

**b) (Teoría general de) Sistema:** sistema es un todo unitario organizado, compuesto por dos o más partes, componentes o subsistemas interdependientes y delineados por límites identificables de su suprasistema ambiente. Según Ludwing von Bertalanffy los diversos campos de la ciencia moderna han tenido una evolución continua hacia un paralelismo de ideas, que representa una oportunidad para formular y desarrollar principios que actúan como sistemas en general. Se clasificación en cerrados (como los mecánicos y físicos) o abiertos (como los biológicos y sociales) en relación con su ambiente.

Conceptos claves:

**Subsistema o componentes:** un sistema (mecánico o biológico y social) está compuesto de partes o elementos interrelacionados. Todo sistema tiene cuando menos dos elementos, y éstos están interconectados.

**Holismo, sinergia, organicismo y gestalt:** El todo no es solamente la suma de las partes individuales (elementarismo); el sistema en sí puede ser explicado solamente como una totalidad (holística).

**Punto de vista de sistemas -relativamente- abiertos:** Intercambian información, energía o material con su medio ambiente.

**Modelo de entrada-transformación-salida:** El sistema abierto puede ser considerado como un modelo de transformación. En una relación dinámica con su medio ambiente, recibe varias entradas (material, dinero, esfuerzo

---

<sup>6</sup> SCJBA, Subsecretaría de Planificación, Administración del Juzgado, La Plata, 1994, 2 La oficina judicial como sistema, págs-47/49

humano, información), las transforma de alguna manera (los recursos y suma de utilidades), y exporta salidas (productos, servicios, satisfacción humana, supervivencia y crecimiento de la organización; beneficio social).

**Límites del sistema:** Dicho concepto ayuda a entender la distinción entre sistema abierto -de límites permeables entre sí mismo y un suprasistema más amplio- y cerrado -rígidos e impermeables-. Funciones: a) Son los que los separan de sus ambientes y fijan el ámbito de las actividades o procesos de la organización (función de filtro o barreras). Seleccionan los insumos y los productos resultantes. Existen límites internos y niveles de subsistemas: 1) operación se encarga del manejo técnico-económico; 2) estratégico –de mayor incertidumbre- y 3) coordinador que opera entre los anteriores y debe mediar; y b) ofrecen un grado de autonomía e independencia para la organización frente a la intrusión de influencias ambientales (función protectora).

**Entropía negativa:** en los sistemas abiertos, puede ser contenida e incluso transformada como proceso de una organización más completa y capacidad para transformar los recursos, debido a que el sistema obtiene los recursos del ambiente.

**Estado estable, equilibrio dinámico y homeóstasis:** El concepto de estado estable está estrechamente relacionado con el anterior: un sistema abierto podría llegar a un estado en el que el sistema se mantiene en equilibrio dinámico por medio de flujo continuo de materiales, energía e información.

**Retroalimentación:** Su concepto es importante para entender de qué manera un sistema mantiene un estado estable. En lo referente a la información, los productos o el proceso, el sistema es retroalimentado en forma de entrada al sistema, quizá con cambios en el proceso de transformación y/o

en los productos futuros. La retroalimentación puede ser positiva y negativa, aunque el campo de la cibernética se basa en la negativa, que es una entrada informativa que indica que el sistema se está desviando de un curso prescrito y debe reajustarse hacia un nuevo estado estable.

**Jerarquía:** Un sistema está integrado de subsistemas de menor orden y es también parte de un suprasistema. Por tanto, existe una jerarquía en los componentes del sistema.

**Elaboración interna:** Los sistemas abiertos dan la impresión de avanzar en dirección de una mayor diferenciación, mayor desarrollo y un nivel de organización más alto.

**Búsqueda de objetivos múltiples:** Asimismo ellos también dan la impresión de tener propósitos o fines múltiples, aunque sólo sea porque están integrados por individuos y subunidades con diferentes valores y objetivos.

**Equifinalidad de los sistemas abiertos** (de gran importancia para la administración de organizaciones complejas): En los sistemas abiertos sugiere que ciertos resultados podrán ser alcanzados con diferentes condiciones iniciales y por medios divergentes. Este punto de vista indica que las organizaciones sociales pueden lograr sus objetivos con entradas diversas y con actividades internas y variadas (procesos de conversión).

Sistemas integrados de las organizaciones:

**a) Subsistema de objetivos y valores:** cultura, filosofía, objetivos generales, objetivos de grupo, objetivos individuales.

**b) Subsistema técnico:** conocimiento, técnicas, instalaciones, equipo.

Afecta los subsistemas 3 y 4.

**c) Subsistema psicosocial (clima organizacional):** recursos humanos, actitudes, percepciones, motivación, dinámica de grupo, liderazgo, comunicación, relaciones interpersonales.

**d) Subsistema estructural:** tareas, flujo de trabajo, grupos de trabajo, autoridad, flujo de información, procedimientos, reglas. Representa la formalización entre los subsistemas 2 y 3 (aunque incompleto).

**e) Subsistema administrativo:** fijación de objetivos, planeación, integración, organización, instrumentación, control.

**6) Medio ambiente:** En sentido amplio, es todo lo externo a los límites de la organización. Resulta útil pensarlo de dos maneras: a) **social (general o macro)** que afecta a todas las organizaciones en una sociedad determinada (cultural, tecnología, educativas, políticas, legales, recursos naturales, demográficas, sociológicas y económicas), características éstas generalmente favorables para el crecimiento de aquéllas; y b) **de tareas (específico)**, que son las fuerzas específicas -diferentes en cada organización- que son importantes en los procesos de transformación y toma de decisiones de la organización individual, que afecta a ésta directamente (consumidores, proveedores, competidores, sociopolítico y tecnológico) y que tiene efecto sobre las metas y los valores, la estructura, la tecnología, las relaciones humanas y los procesos administrativos dentro de ella y de sus administradores (medio ambiente “percibido”, ya que produce decisiones que afectan las características internas de la organización, de suma importancia en el caso que exista más de un administrador por las variaciones en el diseño de la organización y las prácticas administrativas dentro de la misma).

Por supuesto que el medio general “penetra” continuamente al específico. Por otra parte, en uno relativamente **estable** quizá algunos principios de organización y/o administración sean apropiados para las operaciones uniformes. En contraste, en uno relativamente **inestable** tal vez no lo sean. Por tanto, antes de enfocarse al estudio del subsistema interno de una organización es fundamental estudiar el medioambiente. Señaladas sus funciones (de filtro y de protección), como las fuerzas ambientales tienen efecto directo en la forma en que la organización estructura sus actividades, si aquéllas son dinámicas y heterogéneas generalmente es necesario establecer **departamentos funcionales** dentro de las organizaciones; sin embargo, quienes se encuentran en los mismos quedan presionados entre las demandas que les hace su propia organización y los requerimientos impuestos por fuerzas del medio ambiente<sup>7</sup>.

**7) Abogados:** profesionales del derecho (recién recibido o con experiencia; de este departamento judicial o de otro; civilista o no) que efectúan peticiones a los Juzgados o Tribunales de diversa naturaleza dentro de un proceso.

**8) Factor demográfico en la Provincia de Buenos Aires:** factor que toma en cuenta la cantidad de personas que habitan en ella **relacionada con un determinado año**

así en 1855 era de 273.937;

en 1869 de 495.107;

en 1895 de 921.168 -no se cuenta Flores y Belgrano que fueron federalizados

en 1880 y 1887-;

en 1914 de 2.066.948;

---

<sup>7</sup> Kast Freemont E.-Rosenzweig James E. Administración en las organizaciones, 4ta. Edic., Cap. 5 El enfoque moderno: conceptos de sistemas y de contingencias, págs. 107/121; Cap. 6 Medio ambiente externo, págs. 135/146



en 1947 de 4.273.874;

en 1960 de 6.766.108;

en 1970 de 8.774.529;

en 1980 de 10.865.408;

en 1991 de 12.827.974;

en 2001 de 13.827.203;

y en 2010 de 2.890.151 (fuente: <http://www.elhistoriador.com.ar>).

**Departamento Judicial LA PLATA:** Departamento establecido por la ley 5.827

**Relación partido/población.-**

PARTIDO	POBLACION	%	SUPERFICIE	%	DENSIDAD
BERISSO	95.259	7	137,6	1	692,3
BRANDSEN	30.164	2	1.126	7	26,8
CAÑUELAS	60.867	5	1.190,1	7	51,1
ENSENADA	60.903	5	99.9	1	609,5
GRAL. PAZ	11.674	1	1.197,5	7	9,7
LA PLATA	703.504	55	942,2	6	746,6
LOBOS	39.239	3	1.724,4	10	22,8
MAGDALENA	20.346	2	1.785,3	11	11,4
MONTE	23.396	2	1.847,5	11	12,7
PTE. PERON	101.239	8	120,7	1	838,6
PUNTA INDIO	10.463	1	1.550,7	9	6,7
ROQUE PEREZ	13.587	1	1.572,2	9	8,6
SALADILLO	34.705	3	2.685,2	16	12,9
SAN VICENTE	73.825	6	656,3	4	112,5
TOTAL	1.279.171	100,0	16.635,7	100,0	76,9

Cantidad de órganos jurisdiccionales por cada departamento judicial:

PODER JUDICIAL DE LA PROVINCIA DE BUENOS AIRES CANTIDAD DE  
ORGANOS - POBLACION - SUPERFICIE – DENSIDAD

Departamento Judicial	La Plata
Cantidad de órganos	89
Porcentual en relación a la provincia%	9/9%
Población proyectada 2019	1.292.385
Porcentual en relación al total (17.370.144)	7,4%
Superficie km2	16.635,7
Porcentual en relación al total%	5,5 %
Densidad	77.7

Órganos Jurisdiccionales en funcionamiento al 01/05/2019.

Población proyectada al 1º de julio de 2019 Fuente: INDEC-Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2010 Dirección Provincial de Estadísticas - Ministerio de Economía de la Provincia de Buenos Aires

**9) Presupuesto otorgado por el Poder Ejecutivo al Poder Judicial:**

Año Presupuesto	Presupuesto	Porcent. Admin.. de Min. Púb. Justicia
1995	7.886.197.900	326.150.300 4,14%
1996	7.821.974.356	334.241.300 4,27%
1997	8.681.721.739	356.741.300 4,11%
1998	10.406.216.701	377.218.600 3,62%
1999	10.812.949.402	526.432.000 4,87%
2000	10.378.717.408	563.052.000 5,43%
2001	10.564.708.365	586.371.200 5,55%

439.774.900 146.596.300

2002	9.345.544.994	545.620.000	5,84%	407.969.000	137.651.000
2003	10.983.385.360	566.722.000	5,16%	418.916.000	147.806.000
2004	13.029.801.	700.598.345.000	4,59%	441.531.000	156.814.000
2005	19.494.141.588	839.569.937	4,31%	608.875.088	230.694.849
2006	22.418.441.729	983.648.390	4,39%	685.653.900	297.994.490
2007	27.867.050.367	1.110.562.800	3,99%	780.944.000	329.618.800
2008	34.905.996.071	1.549.746.030	4,44%	1059146985	490.599.045
2009	56.032.723.334	2.550.587.600	4,55%	1819028.100	731.559.500
2010	65.860.460.163	2.879.675.700	4,37%	1967315.700	912.360.000
2011	83.318.934.733	3.797.257.500	4,56%	2563914200	1233.343.300
2012	113.852.514.288	4.919.475.200	4,32%	3264607900	1.654.867.300
2013	139.019.619.800	5.863.905.100	4,22%	3858556700	2005.348.400
2014	180.506.022.412	8.596.886.000	4,76%	5623235000	2.973.651.000
2015	246.207.403.229	12.024.706.000	4,88%	7.925.265.000	4.099.441.000
2016	354.244.282.441	15.892.080.000	4,49%	10441282000	5450.798.000
2017	522.602.411.101	21.310.660.000	4,08%	14.040.217.000	7270.443.000
2018	629.962.905.941	29.414.587.000	4,67%	19159387000	10.255.200.000
2019	929.466.529.724	42.729.743.032	4,60%	27773722032	14.956.021.000

**Evolución de la participación del Presupuesto del Poder Judicial respecto del Presupuesto Provincial**

3,50/4% 1998

4/4,50% 1995, 1996, 1997. 2005, 2006, 2007, 2008, 2010, 2012, 2013, 2017

4,50/5% 1999, 2004, 2009, 2011, 2014, 2015, 2016, 2018, 2019

5/5,50% 2002, 2003

5,50/6% 2000, 2001

**10) CPCC: dictado en 1968** si bien con sucesivas **modificaciones**; transcurrieron casi 45 años y ha sufrido **influencias de diversos hechos históricos posteriores legislativos -nacional o provincial- o sociales**, a saber: la ley de sociedades n° 19550 y la ley de concursos y quiebras n° 19.551 de 1972; el golpe militar de 1976, la represión y el surgimiento de las abuelas de Plaza Mayo y otros movimientos sociales, ley 21526 de entidades financieras de 1977; la guerra de Malvinas en 1982, la vuelta a la democracia en 1983, la ley de lealtad comercial n° 22802, la ley de divorcio de 1985, la hiperinflación de 1989 y el estallido social consecuente, los intentos de alzamiento militares (abril de 1987, enero de 1988, diciembre de 1988 y diciembre de 1990), el primer fallo de cambio de sexo en 1987, el Plan Neoliberal de Menem y la “esclavitud” de la Argentina frente a organismos multinacionales de crédito y a los Estados Unidos, la Convertibilidad de 1991 y una paz que no fue para todos, el boom de las privatizaciones y el desempleo, la nueva Carta Orgánica del BCRA, la Cumbre Eco Río de Janeiro de 1992 y las nuevas organizaciones ambientalistas, la Internet en 1993 y un mundo nuevo, la ley 24193 de transplantes de órganos, la ley 24240 de defensa del consumidor y sus sucesivas modificaciones, la ley 24241 de sistema integrado de jubilaciones y pensiones, la ley provincial del fuero familia 11453, los Tratados Internacionales de Derechos Humanos a partir de la reforma constitucional de 1994, el efecto tequila y la flexibilización laboral también de 1994 con el Ministro Caro Figueroa, las leyes de cheques y la de concursos preventivos y quiebras de 1995 como así también la ley provincial del fuero del trabajo n° 11.653 y la posterior ley 15.057, la corrupción política y judicial, el crecimiento de la investigación periodística, por ej.: caso María Soledad

Morales, Coppola, José Luís Cabezas, Axel Blumberg (especialmente a partir de la gestión del entonces Presidente Menem), la ley provincial de creación del Consejo de la Magistratura 11868 de 1996, las leyes provinciales del Tribunal de Casación Penal y del fuero contencioso administrativo de 1997, la condena social: los escraches; la ley de tarjeta de crédito n° 25.065, el efecto caipiríña de 1999; la ley de habeas data 25326; el comienzo del fin: crisis económica de 2000 y los piquetes; la ley porteña que reconoce a la unión civil entre parejas homosexuales; el default de 2001 y la reacción de los ahorristas; la toma de empresas por parte de los trabajadores, el proyecto de genoma humano. La ley de mediación civil obligatoria (nacional de 2010 y provincial de 2012). El Código Civil y Comercial de 2015. La Pandemia de 2020. El catálogo de ilusiones del que alguna vez hablara Bidart Campos -a propósito de la reforma constitucional-, ¿fue aparente? ¿O se materializa con la justicia actual?. Asimismo las nuevas formas de agruparse por el mismo interés (abuelas de Plaza de Mayo, ambientalistas, ahorristas, piqueteros, etc.) representan una nueva forma de tomar conciencia del poder que cada uno como ciudadano tiene (ejemplo la caída de Saadi en Catamarca, la de Juárez en Santiago del Estero, la de De La Rúa en Argentina). El cambio de pensar (inédito hasta ese entonces) devino en un cambio de ver las cosas por parte de los gobernantes, poder judicial incluido.

**11) Políticas de Estado (especial referencia a la del Poder Judicial de la Nación):** Al asumir su Presidencia el Dr. Lorenzetti decía que el Poder Judicial sufrió la crisis de 2001/2002 y que afortunadamente en la etapa de transición (período 2003/2006) administró la crisis y brindó justicia. Agregaba que las características de las políticas son: estar basadas en consensos básicos;

concentrarlas en soluciones de fondo; y orientarlas hacia soluciones concretas. En este sentido en la **Segundo Conferencia Nacional de Jueces (Salta, Septiembre, 2007)** -en lo que aquí interesa- está orientada al mejoramiento de la **gestión**, a la disminución de la litigiosidad y a profundizar la independencia judicial. Para esto se identifican las *demandas de la sociedad* respecto al Poder Judicial: crisis de confianza que es necesario revertir con urgencia; *especialmente* relativo a que la justicia es lenta se habla del tiempo propio del proceso; de su aceleración a través de la gestión; y de terminar los procesos indefinidos, ya que los litigios han aumentado entre el 200% y el 500% y nunca se otorgó un buen presupuesto que atiende otras necesidades. Como ella tiende a agravarse, se fijó la creación de, entre otras, una **Comisión Nacional de Gestión** que propone la capacitación judicial sobre gestión (en especial decidir) y audiencias de gerenciamiento. La **comisión II de dicha Conferencia** habla del consenso del nombramiento de jueces cuando la realidad es que se nombran más empleados; de la utilización de espacios y tecnologías comunes para servicios no específicos de cada juzgado; de dividir las funciones jurídicas de las administrativas; separar casos complejos de sencillos; dictado de normas de calidad en la gestión homogénea; que debe discutirse la implementación de un manual de gestión; de la medición de objetivos y del incentivo dirigido a esos objetivos.

Lo mismo en febrero de 2018 cuando trazó los lineamientos de una política de Estado para la transformación de los poderes judiciales siendo uno de sus objetivos mejorar la gestión medida en función de parámetros cuantitativos y cualitativos<sup>8</sup>.

---

<sup>8</sup> <https://blog.erreius.com/wp-content/uploads/2018/03/lineamientos-csjn.pdf>

**12) Juez protagónico<sup>9</sup>:** un frenético reclamo de demandas de diferente espesor y escala promueven a nuevos legitimados: el niño, la pareja o el conviviente, el titular de derechos difusos colectivos, el afectado en el amparo, aquellos que impulsan peticiones en las dimensiones constitucional, social y transnacional. Ellas se desarrollan en la sede de la primera instancia con un juez que debe ser protagónico y ante ese juez acuden los litigantes, que urgen la tutela efectiva con demandas de prestaciones muchas de las cuales no pueden esperar es decir requieren respuestas tempranas. Ese juez debe desempeñar múltiples roles: es empresario en los procesos concursales de las grandes empresas y ello sucede cuando debe proveer a la marcha de la actividad de la empresa en crisis; actúa en función del “fresh star” (nuevo comienzo) en la quiebra de la persona humana sobreendeudada; es regulador de los amparos; ejerce la jurisdicción de acompañamiento (incapaces, controversias laborales o asistenciales); cobra activismo en asuntos urgentes, desde el salto del corralito a permitir la circulación por las rutas ante el accionar piquetero; y también dispone medidas preventivas para asegurar el patrimonio, la satisfacción del impacto ambiental y adecuar la tutela judicial efectiva en situaciones de peligro, de amenaza o riesgo; por ello si la primera instancia falla o se demora, lo demás de la jurisdicción no funciona (al decir de Augusto M. Morello).

**13) Funcionarios y empleados del juzgado:** factor o recursos humanos del órgano judicial (más abajo hablaré de este factor para hacer un cambio en el servicio de justicia sin necesidad de cambios legislativos).

---

<sup>9</sup> SCJBA, Subsecretaría de Planificación, Administración del Juzgado, La Plata, 1994, 7 El nuevo desafío de la productividad, págs. 67/71

## **CAPITULO II DIAGNÓSTICO (MARCO TEÓRICO)::**

I) Ya en 1972 Mauro Cappelletti anunciaba los **fundamentos de una renovada ciencia del proceso**; reflejaba el amanecer de una nueva escuela de pensamiento procesalístico y jurídico en general, entre cuyos precursores se reconocía a Calamandrei y a Ascarelli que recreaba los grandes temas del proceso, *insertándolos en nuevas y ampliadas dimensiones –constitucional, social y transnacional-* para formular propuestas siempre comprometidas, para la transformación evolutiva de las instituciones jurisdiccionales y su adecuación a las nuevas circunstancias de la sociedad.

En esa visión, el proceso común civil es el espejo donde se reflejan de la manera más directa los conflictos de nuestra época, que tocan el “corazón”, la estructura misma de la sociedad. De ahí que el fenómeno, y aun todo el Sistema de Justicia, ha de ser contemplado necesariamente bajo el perfil de su efectividad, de su accesibilidad, de su adecuación a las instancias de una sociedad renovada y sustentada en valores proyectados hacia la construcción de un orden social más justo. Así, pasan a primer plano, para convertirse en objeto de análisis y propuestas, temas antes largamente descuidados por la dogmática tradicional, como la eficiencia de la “máquina de justicia”, la duración y costo del proceso<sup>10</sup>, la accesibilidad de la justicia a todos, la correspondencia del derecho procesal a valores de libertad individual y de justicia social, a las exigencias y tendencias evolutivas que se expresan en nuevas “ideologías” sociales, constitucionales, supranacionales y comunitarias del mundo contemporáneo.

---

<sup>10</sup> SCJBA, Subsecretaría de Planificación, Administración del Juzgado, La Plata, 1994, 8 Reducción de demoras en la tramitación de las causas, págs. 73/79



El **enfoque metodológico** lleva la indagación a la denominada “política del derecho”: fundamentos metajurídicos de las normas y de su interpretación, con el “compromiso” metodológico: concepción del derecho como fenómeno social y, en consecuencia, la ciencia jurídica como ciencia sociológica-valorativa; una ciencia de problemas prácticos, de resultados concretos, en fin de elecciones creativas y responsables. Los objetos de la indagación se afrontan con el método realístico-inductivo.

El **método de pensamiento y análisis jurídico** no se limita, todavía, a problematizar las normas e instituciones y su modo de operar, sino que introduce un cambio fundamental en la óptica de la contemplación de esos objetos. La traslada desde la perspectiva tradicional de los “productores” del sistema jurídico -jueces, abogados- a la de los “consumidores”, usuarios, y sus consecuentes demandas y reclamos, que es la mejor consulta las exigencias de una sociedad democrática, libre y abierta, en la que los productores y los servicios deben organizarse con el objetivo de satisfacerlas (derecho y Estado instrumentos al servicio de los ciudadanos y de sus necesidades).

El jurista tiene el deber científico a más de moral de centrar su labor investigadora en las exigencias sociales y materiales de su época (importancia decisiva del análisis comparativo).

Como se dijo arriba, **dimensión** constitucional, **social** y transnacional. La social, resumida en el **acceso a la Justicia** (efectividad derechos sociales y como búsqueda de formas y de métodos, a menudo nuevos y alternativos a los tradicionales, por la racionalización y el control del aparato gubernamental). En una primera etapa se centro el interés en los obstáculos económicos, costos del proceso y el sistema de asistencia jurídica a los pobres; luego, en la

defensa de los intereses colectivos o difusos; y, por último, en la **concreción de un vasto programa de reformas del funcionamiento del sistema judicial** y más genéricamente del aparato justicia (adoptar procedimientos más accesibles; promover una justicia diferenciada, someter la actividad pública a formas de control y crear formas de justicia más accesibles)<sup>11</sup> (EN ESTE SENTIDO CABE RECORDAR LAS ENSEÑANZAS DEL DR. CARLOS ENRIQUE BISSO PROFESOR DE SOCIOLOGÍA JURIDICA COMO MATERIA INTEGRANTE DE LA PRESENTE ESPECIALIZACION AL TOCAR LA TEMATICA DEL ACCESO A LA JUSTICIA, LA SITUACION DEL DERECHO EN EL MUNDO DE LAS NORMATIVIDADES Y LA IMPORTANCIA PARA LA ADMINISTRACION DE JUSTICIA EN ESTA ESPECIALIDAD).

En el moderno Derecho Procesal, en la actual etapa de su evolución universal, la **efectividad en concreto del Servicio de la Justicia** es tema que viene acaparando los esfuerzos de la doctrina, que se conjugan en torno a la necesidad de formular esquemas de política jurisdiccional adecuados para satisfacer las nuevas y crecientes exigencias de la sociedad que nos toca vivir.

A partir de las grandes conquistas y adelantos de la dogmática y con aprovechamiento fructífero de todas las notables construcciones, se torna a poner la mira en el **funcionamiento efectivo del Servicio** para abordarlo, tematizándolo mediante análisis, la comparación y la búsqueda de soluciones encaminadas a dar respuestas prácticas y circunstancias que suponen, en suma, verdaderos y complejos programas de política jurídica (EN ESTE SENTIDO CABE RECORDAR LAS ENSEÑANZAS DEL DR.MIGUEL OSCAR BERRI EN LA MATERIA ORGANIZACIÓN Y FUNCION DE LA JURISDICCION

---

<sup>11</sup> Roberto O. Berizonce, Derecho Procesal Civil Actual, LEP, La Plata, Capítulo I Las grandes líneas tendenciales del proceso civil a fines del segundo milenio, págs. 8/10

CUANDO HABLABA DEL ROL DEL JUEZ ACTUAL EN ESTA ESPECIALIZACION).

Requieren el **método de las ciencias sociales**, tributario de los análisis históricos-comparativos y necesita de la colaboración interdisciplinaria.

Los **grandes problemas condicionantes de la adecuada prestación de la justicia** han sido la lentitud de los procedimientos y la excesiva onerosidad.

Detectados, verificados, analizados y diagnosticados los fenómenos, podrá proyectarse la **solución -programa de política jurisdiccional: primero judicial y eventualmente luego legislativo-**. Concentración o desconcentración burocrática; mayor o menor grado de participación (poderes-deberes, cargas, facultades) de los protagonistas; acentuación y liberalización de los mecanismos de contralor; gratuidad u onerosidad, etc.

Para llevar a cabo la **investigación empírica** ha de recurrirse a los métodos de las investigaciones sociológicas en general -y de la sociología del derecho- (**análisis del comportamiento y actitudes frente a normas y valores y funcionamiento del aparato judicial -roles de los “operadores del derecho”-**).

Como dije más arriba, se elige un tema (se formula un problema), que responde generalmente a la exigencia de describir y explicar fenómenos importantes que se manifiestan en la vida jurídica.

A ello siguen: definir el universo (límites del área a explorar) y fijar las hipótesis (propuestas a una respuesta al problema elegido y que para ser válidas han de ser formuladas en términos claros, resultar empíricamente verificables y poderse conectar con una teoría).

La **investigación** comprende: análisis de los documentos y la encuesta (análisis de los hechos). La observación, el muestreo, la entrevista, el cuestionario, son otros tantos momentos e instrumentos de la tarea investigativa.

El funcionamiento de la justicia: tiene 4 **indicadores**:

- a) Duración del proceso (desde el comienzo hasta su satisfacción: inicio a notificación demanda; de ésta a apertura a prueba; autos para sentencia a su dictado; notificación sentencia a radicación de Sala en Cámara; radicación a autos para sentencia; de este a sentencia; de ésta a por devueltos; de este a promoción ejecución; de esta a sentencia ejecutoria; de esta a percepción efectiva **–A ESTOS EFECOTS BASTA CON COMPARAR PLAZO LEGAL CON EL REAL EN EL ANEXO 1-**: puede ser por inactividad procesal por falta de impulso (de parte o del órgano); por demora de hecho, o por suspensión convencional de los plazos y otras causas (demora proveniente de los incidentes; demora en la producción de la prueba);
- b) Costo (no se trata en esta tesis sino incidentalmente);
- c) Actuación del órgano jurisdiccional (poderes-deberes y facultades: en la etapa constitutiva del proceso: puede ser rechazo in limine de la demanda; declaración oficiosa de incompetencia; integración oficiosa de litis; señalamiento oficioso de defecto legal; en la iniciativa de conciliación de las partes puede ser en primera o segunda instancia - ver resultados-; en el deber de saneamiento del proceso: puede ser en la prevención de nulidades; por declaración oficiosa de nulidades; por incidentes de nulidad; en el impulso oficioso de las actuaciones -

no existe-; en la instrucción probatoria puede ser rechazo de pruebas inadmisibles, ordenación oficiosa de exhibición de documentos; absolución de posiciones; testimonial; concentración de audiencias; pericial; reconocimiento judicial; ejecución de planos, exámenes científicos o reconstrucción del hecho -no existe-; medidas oficiosas de ordenación de prueba) (EN ESTE SENTIDO RECUERDO LAS ENSEÑANZAS DE LA DRA. ZULMA AMENDOLARA EN LA MATERIA DERECHO PROCESAL PROFUNDIZADO AL HABLAR DE EFICIENCIA Y EFICACIA DEL SISTEMA DE JUSTICIA. FACTORES QUE LO AFECTAN. EL ACTIVISMO JUDICIAL Y LA INTERPRETACION DE LAS NORMAS PROCESALES. PODERES Y DEBERES DEL JUEZ. DIRECCION O INSTRUCCIÓN DEL PROCESO EN ESTA ESPECIALIDAD);

- d) Actuación de las partes y auxiliares (cargas y deberes: puede ser por decaimiento de expectativas atribuible a las partes: por negligencia en la prueba; caducidad de la prueba; pérdidas de pruebas en general; por caducidad de instancias en primera o segunda instancia; y por infracción de deberes de probidad y buena fe)<sup>12</sup>.

La **organización judicial** constituye el segmento más visible del Sistema de Justicia, aunque no sea su único componente (instancias administrativas para solución de ciertos conflictos; arbitraje privado, sistema de conciliación obligatoria). Su **estructura** se encuentra fraccionada en varios niveles:

- a) organización;

---

<sup>12</sup> Berizonce Roberto O, Derecho Procesal Civil Actual, LEP, 1999, Cap. , IV El Sistema de Justicia. Las investigaciones empíricas y las causas de ineficiencia, pág. 195/212

- b) infraestructura;
- c) planificación del debate judicial;**
- d) conflicto;**
- e) asesoramiento;
- f) técnico-auxiliar;
- g) control de funcionamiento.

Conviene aclarar una **cuestión terminológica**, cual es la referida al sentido de eficacia e ineficacia de la justicia. El Profesor Gelsi Bidart se ocupa de clarificarlo: con respecto a un instituto o institución decimos que le corresponde la eficacia, el poder de lograr un resultado, y que es eficiente en la medida en que lo logra.

Las **causas de ineficiencia de la estructura judicial** pueden rastrearse teniendo en cuenta los diversos niveles. Sin embargo, es menester precaverse de las causas exógenas, propias del sistema político y la estructura económica-social. Así pueden ser:

- a) Defectuosa regulación de la organización judicial.
- b) Insuficiencia o aprovechamiento irracional de la infraestructura (medios materiales).
- c) Inadecuada planificación del debate judicial** (la normativa procesal de arcaica estructura; insuficiencia de los poderes-deberes de los jueces; entronización de usus fori desnaturalizándose de la aplicación del modelo normativo; interpretaciones judiciales puramente conceptualistas; falta de colaboración de las partes y sus auxiliares; proliferación de procesos especiales; inoperancia de la ejecución de las sentencias) (EN ESTE SENTIDO RECUERDO LAS

ENSEÑANZAS DEL DR. CARLOS ENRIQUE PETTORUTI EN LA MATERIA FUENTES E INTERPRETACION DEL DERECHO AL HABLAR DE LA APLICACIÓN DEL DERECHO Y SUS DISTINTOS MÉTODOS DE INTERPRETACION Y SUS ELEMENTOS SOBRE TODO EL TELEOLÓGICO EN ESTA ESPECIALIDAD).

- d) **Defectuosa organización del despacho judicial** (inaplicación de técnicas burocráticas adecuadas de organización; insularidad de cada uno de los despachos; irracionalidad en la división interna del trabajo; falta de controles eficientes; excesiva y desnaturalizadora delegación de funciones; y falta de profesionalidad en los auxiliares) (EN ESTE SENTIDO RECUERDO LAS ENSEÑANZAS DEL LIC. NESTOR TRABUCO EN LA MATERIA GESTIÓN DE CASOS Y ADMINISTRACION DEL TRIBUNAL AL HABLAR DE PROCESOS INTERNOS Y CIRCULACION DEL EXPEDIENTE: SU OPTIMIZACIÓN EN ESTA ESPECIALIDAD).
- e) Insuficiencia del sistema de asistencia jurídica.
- f) Defectuosa formación profesional de los operadores y auxiliares.
- g) Ineficiencia de los mecanismos de contralor.

Con relación a la **adecuada planificación del debate judicial**, habrá de tenerse en cuenta los **movimientos universales de la oralidad y de acceso a la justicia** (EN ESTE SENTIDO TENGO PRESENTE LAS ENSEÑANZAS DEL LIC. GERARDO DE SANTI EN LA ESPECIALIZACION DE DERECHO EMPRESARIAL AL HABLAR DE INCIDENCIA DE LA ECONOMÍA EN LOS CONFLICTOS Y DECISIONES JURISDICCIONALES).

**Concepción del proceso como instrumento al servicio de una decisión justa:** lo que el proceso persigue -como afirmara Gelsi Bidart- no es lograr un resultado cualquiera, sino alcanzar la justicia en ese caso. La ley procesal no puede prescindir de ciertos ritos por mínimos que fueren. Se impone una hermenéutica más dinámica, funcional y finalista para el mejor acompañamiento de la desacralización y simplificación legal.

Debe ser entendido como un instrumento adecuado para el logro de la justicia del caso, en un contexto que lo tipifica como un verdadero fenómeno de masa.

**Los mayores poderes del juez concebido como autoridad:** la figura del juez se concibe -dentro de una orientación marcadamente publicística- como un auténtico director del proceso, con autoridad suficiente para convertirse no sólo en el centro de gravitación de toda la actividad en juicio, sino, además, en el eje instrumental de los cambios sociales. El principio dispositivo no impide la asunción por el juez de verdaderos poderes-deberes y atribuciones discrecionales de actuación oficiosa, para impulsar los procedimientos, instruir integradamente las causas, apreciar libremente las pruebas en la búsqueda de la verdad material y aun acompañar, asistir y proteger a la parte más necesitada en la formulación de peticiones, como medio de asegurar, en concreto, la igualdad de los litigantes. En la proyección de esas ideas, como ha señalado Morello, se asiste modernamente a una verdadera transformación de la función de juzgar derivada de un nuevo modelo de justicia, más funcional, teleológico y participativo. Y en un sentido similar ha podido afirmar Fix Zamudio que el juez contemporáneo no sólo es funcionario técnico, sino mediador institucional de conflictos jurídicos.



El flamante proyecto de Código Modelo para Latinoamérica ha recogido plenamente estos principios, acentuando notablemente los poderes judiciales, tanto en la tarea investigativa e instructora, cuanto en lo referente al comando del trámite.

Sin embargo, en la práctica opera la declinación de potestades legales, por la falta de activismo; el acentuamiento de la responsabilidad de los operadores se erige, entonces, junto a otros remedios, en un desemboque natural.

**La oralidad (proceso por audiencia pública) como método para lograr la inmediación y el carácter “social de la justicia”.** La lucha por la oralidad, con altibajos, sigue concitando a los procesalistas persuadidos que ése es el único sistema que brinda la posibilidad de actuar en concreto los principios fundamentales de inmediación, concentración, celeridad, publicidad, flexibilidad de las formas e identidad de los jueces.

Conviene resaltar el acierto de la proyectada Ley de Bases para la reforma del proceso civil iberoamericano, que erige al proceso por audiencia en el pivote de todo el sistema (EN ESTE SENTIDO TENGO PRESENTE LAS ENSEÑANZAS DEL DR. ERNESTO DOMENECH EN LA MATERIA TEORIA Y PRÁCTICA DE LOS ACTOS JURISDICCIONALES AL HABLAR DE LA TÉCNICA DE EXPRESION ORAL Y ESCRITA PARA LA LABOR JURISDICCIONAL EN ESTA ESPECIALIZACIÓN).

**La celeridad, que integra la garantía del debido proceso:** El dato de la duración del proceso ha adquirido creciente significación en la efectiva protección de los derechos, al punto de su constitucionalización en las más modernas Cartas Fundamentales, y aun en las Convenciones internacionales

de derechos humanos. Naturalmente, las soluciones son harto complejas y remiten a otras diversas cuestiones que entroncan con los principios procesales, la organización burocrática y, una vez más, en última instancia, con el factor humano -juez y abogado-.

**La audiencia preliminar o despacho saneador:** tienen por objeto eliminar de la litis, en una etapa inicial, todos aquellos obstáculos que entorpezcan o interrumpen el debate sobre la fundabilidad y enfocar y/o delimitar los elementos que han de apuntalar la decisión final. Ese saneamiento precoz del proceso -en sus diversas variables- sirve, principalmente, a la ordenación de la causa y a su aceleración.

Se ha señalado una tendencia generalizadora a admitir un pronunciado aumento de los poderes del juez para ser ejercido en la faz preliminar o preparatoria del proceso.

Como señalara el Profesor Fairén Guillen, si se exagera en la recepción del mecanismo, puede generarse un efecto inverso al perseguido, al crearse una serie de actos inútiles. Es en esta etapa donde afloran la puja entre los deberes y responsabilidades de los operadores jurídicos y la realidad misma del proceso, con todas sus limitaciones (EN ESTE SENTIDO TENGO PRESENTE LAS ENSEÑANZAS DEL DR. ARTURO JASOVICH EN LA MATERIA RESOLUCION ALTERNATIVA DE CONFLICTOS EN LA ESPECIALIZACIÓN DE DERECHO EMPRESARIO AL HABLAR DE LA CONCILIACION, LIMITES, TÉCNICAS Y LENGUAJE; ASÍ COMO NOCIONES DE PSICOLOGÍA APLICADA).

**La moralización del proceso.** Que el principio de probidad, lealtad y buena fe ocupa un lugar destacado en el edificio procesal, es afirmación compartida.

**Protección cautelar eficaz.** Carnelutti sostenía que el proceso cautelar más que hacer justicia, sirve para garantizar el eficaz funcionamiento de la Justicia.

Se destaca el poder genérico reconocido al juez para disponer medidas cautelares, nominadas e innominadas, lo que permite una adecuación más funcional y que atiende a la necesidad de tutela en los casos en concreto. La ubicación de tales medidas dentro de los procedimientos de urgencia, como tutela jurisdiccional diferenciada, reafirma todo lo anterior. Otro dato esencial que ofrece la litigiosidad moderna es el acentuamiento de la tutela preventiva, por la necesidad de afirmar la eficacia en concreto de la prestación jurisdiccional. Es ése, precisamente, el fundamento más notorio de un criterio de creciente predicamento que adopta pautas amplias en la apreciación de la procedencia de tales medidas. Como contrapartida, se ensancha también la correlativa responsabilidad por el resarcimiento de los derechos afectados. Todo lo cual exige un marcado equilibrio en su concesión -contracautelas adecuadas-.

Sin embargo, al mismo tiempo gana terreno la protección y resguardo, especialmente por razones humanitarias (humanización del proceso o por el interés comprometido) de un coto de reserva inexpugnable, de quien debe sufrir la cautela.

Por último, conviene destacar la nueva resonancia que vienen adquiriendo las denominadas medidas provisionales o anticipadas, que

permiten adelantar la decisión judicial final en los casos graves y de urgencia, otorgando al demandante el objeto mismo pretendido. Constituye un señalado acierto la inclusión en ellas en el Código Procesal Civil Modelo para América Latina.

**La organización de la prueba (cómo simplificar su recepción).** Esta es la etapa del proceso que consume el mayor tiempo útil constituye una afirmación que casi no requiere demostración. Como vemos, la cuidadosa preparación preliminar de la vista de la causa y la purga en un momento inicial de las cuestiones que pueden obstar a la decisión sobre el mérito, constituye uno de los medios más apropiados para acelerar y simplificar la ulterior recepción de las pruebas. Sin embargo, las dificultades se multiplican ante la necesidad de facilitar el acceso irrestricto a la justicia, lo que supone una mayor extensión de los poderes del juez y del derecho a la prueba. De ahí que “simplificar” la prueba no puede tener el significado de suprimir o restringir su admisibilidad, sino, en todo caso, acelerar los desarrollos tendientes a la recepción de las evidencias.

También conviene dejar constancia, al menos, de que ciertos medios probatorios ofrecen dificultades adicionales, como la pericia técnica, que van desde los aspectos estructurales y organizativos hasta la cuestión tan compleja del alcance de los poderes del juez en su apreciación.

En el recuento de las principales propuestas para superar las dificultades señaladas, no cabe omitir, además de las ya mencionadas, a las siguientes:

El auspicio de la investigación preliminar, sea a cargo de los propios abogados (preconstitución de pruebas), o de expertos dependientes del tribunal;

Las restricciones recursivas, mediante la inadmisibilidad de la apelación de las resoluciones que recaen sobre la admisión, sustanciación o denegación de pruebas;

La decisión anticipada de la litis, cuando el juez considera agotada la instrucción preparatoria (COMO RECIEN DIJE TENGO PRESENTE LAS ENSEÑANZAS DEL LIC. TRABUCO AL HABLAR DE LA ORGANIZACIÓN DE LA ETAPA PROBATORIA Y LA PRODUCCION DE CADA MEDIO DE PRUEBA EN ESTE POSTGRADO).

### **Los incentivos, ventajas y castigos procesales.**

El proceso civil es tributario de ciertas pautas básicas que gobiernan su estructuración, en conexión con un sistema de incentivos-desalientos, premios-castigos, al cual cabe asignar un rol significativo en la eficacia de la justicia.

El mecanismo de distribución de “ventajas” y “desventajas” procesales. El fundamento de las cargas procesales se asienta en esos principios; también, los decaimientos automáticos de expectativa con los que se sanciona la inobservancia de aquéllas. El problema crucial radica en el necesario equilibrio que debe lograrse entre los valores que semejantes cargas tienden a concretar y los que persigue, en general, el proceso civil. Precisamente, se suscita un cuestionamiento global de tales decaimientos en cuanto se erigen en términos que persiguen la celeridad por ella misma, por eso se postula sustituir tal régimen librando a la prudente decisión judicial la solución de cada caso o bien reducirlo al mínimo indispensable.

### **Régimen recursivo adecuado.**

El esquema recursivo constituye uno de los centros vitales del sistema procesal, en cuya articulación se enfrentan la seguridad jurídica que los medios de impugnación tienden a preservar, y la celeridad que el proceso requiere.

Los caracteres de los medios de impugnación, que destacan la legalidad, especificidad e infungibilidad de aquéllos, generadores de un sistema acentuadamente formalista, se encuentran en profunda crisis, de consumo a las nuevas ideas que predicán la deformalización del proceso en general. El informalismo recursivo es una de las grandes “lecciones” que llegan de los procesos administrativos, pero por, sobre todo, una exigencia impostergable si se aspira a que el instrumento de justicia sirva sinceramente a sus fines.

Algunas de las tendencias que se vislumbran y que atienden a encauzar el régimen recursivo por los carriles ya señalados son:

La absorción de la invalidación por la impugnación (v.gr. art. 253, C.P.C.C.);

La tendencia –en los casos de tutela judicial preventiva, anticipatoria, autosatisfactiva-

**-en los casos de tutela preferente- BORRRAR**

en favorecer la concesión de los recursos sin efecto suspensivo, en combinación con cauciones que posibilitan la ejecución provisional de la sentencia, bajo responsabilidad del ejecutante;

La admisión de vías de impugnación para cancelar la cosa juzgada (revisión de cosa juzgada írrita o fraudulenta).

**La efectividad en la ejecución de sentencia:**

Decía Couture que “conocimiento y declaración sin ejecución es academia y no justicia”. Como en el terreno de la ejecución de las decisiones

jurisdiccionales confluyen el derecho de la parte a obtener la satisfacción de la pretensión acogida y el principio de la autoridad del juez, los medios que se arbitran para efectivizar aquellos mandatos resultan diversos. Van desde la penalización de la conducta recalcitrante u obstructivista hasta la imposición de sanciones conminatorias de diverso tipo, o disciplinarias, sin perjuicio de otras medidas de creación pretoriana.

Por razones diversas, la institución del contempt of Court del common law, ha permanecido ajena a nuestras tradiciones. En cambio, han hecho camino otras medidas originarias de la doctrina francesa, como las astringencias (astreintes), en cuya virtud los jueces están autorizados para imponer sanciones pecuniarias y progresivas tendientes a que las partes cumplan in natura sus mandatos. También tiene auspicio el establecimiento en carácter limitado de un sistema de contricciones o compulsiones personales, cuando los medios corrientes no sean suficientes por las características de la ejecución en especie a través del concurso de la voluntad del vencido; segregación del infractor del grupo a que pertenece, etc. Inclusive ciertas medidas disciplinarias de represión personal, como el arresto, gozan de predicamento como solución excepcional para los casos extremos de resistencia dolosa, a condición que se imponga por períodos cortos y con límite temporal.

Junto al reforzamiento de las medidas coercitivas se propicia también la ampliación de los medios de tutela preventiva, como formas adecuadas de evitar que se consume la lesión de los derechos.

Claro que todo ese arsenal de mecanismos para imponer la ejecución de la sentencia no puede desentenderse de una premisa insoslayable que deriva

en la humanización del proceso de ejecución, imponiendo fórmulas de equilibrio dinámico.

Otra línea reflejada en algunos ordenamientos avanzados –y también en el Código Modelo- es la que consagra la ejecución provisional de las sentencias.

Importa aludir, finalmente, a la ejecución de las sentencias contra el Estado.

### **Los procesos especiales. La tutela diferenciada:**

Los modelos modernos han tendido manifiestamente hacia una reducción de los procesos especiales, que se propicia limitar a los estrictamente necesarios para abastecer aquellos conflictos que, por las particularidades de las prestaciones que en ellos se ventilan, exigen un tratamiento procesal diverso del que brindan los tipos normales. A esta evolución se ha llegado al cabo de admitir, a su vez, la configuración de ciertos tipos genéricos diferenciados -en relación al ordinario y plenario mayor-, que cumplen una función aglutinadora respecto de una masa indeterminada de litigios que antes se regulaban con estructuras especiales. Son los denominados procesos sumarios -plenarios abreviados- y sumarísimos -plenarios rapidísimos-. Otra nota tendencialmente verificable está constituida por el reforzamiento de la tutela diferenciada de los derechos y garantías constitucionales (TANTO EN LOS RECURSOS, COMO EN LA EJECUCION COMO EN LAS TUTELAS DIFERENCIADAS TENGO PRESENTE LAS ENSEÑANZAS DE LA DRA. AMENDOLARA EN LA MATERIA DERECHO PROCESAL PROFUNDIZADO DADAS EN ESTA ESPECIALIZACIÓN).

### **Las alternativas jurisdiccionales:**



La conciliación, la mediación, el arbitraje, constituyen verdaderos medios alternativos o sustitutivos de la jurisdicción estatal, por muchas razones eludidas por los litigantes. No se trata de instrumentos verdaderamente novedosos, pero se han revalorizado para asumir una función más dinámica y de vigorosa orientación social.

El arbitraje aplicado a los negocios privados ofrece ventajas sensibles en relación al proceso jurisdiccional, particularmente por la mayor flexibilidad e informalidad de los procedimientos, cuanto por la celeridad que puede lograrse. Su principal inconveniente reside, sin embargo, en el alto costo que habitualmente genera. Hay, además otros ámbitos en los que debería ser implementado con ventaja, para dirimir ciertas controversias en las que se impone una decisión no traumática, de equidad; son las pequeñas disputas de gran interés social.

El actual auge de la conciliación proviene, inicialmente, de su recepción en el moderno proceso laboral, para desembocar como una de las formas más auspiciadas para la solución de los conflictos. Sea como procedimiento anterior al proceso o ya como una alternativa dentro del mismo.

Existen diversas variantes en la implementación de la conciliación, inclusive como posibilidad escalonada con el arbitraje. Así, cuando se emplea para el auxilio a la función jurisdiccional, como la que se confía a organismos administrativos.

Tanto la conciliación como el arbitraje, sin embargo, no se han desarrollado aun convenientemente. Uno de los factores de incidencia negativa ha sido la escasa difusión de la institución y sus ventajas, en un medio en el

cual subsisten desconfianzas para admitir soluciones que no provengan de la propia autoridad judicial.

Se propician diversas medidas tendientes a superar esos escollos, y entre ellas:

Acentuar la difusión y conocimiento de las formas alternativas, enfatizando las ventajas de cada una;

Generar una mayor conciencia en los operadores -jueces, abogados, colegios de abogados-;

Establecer un sistema de estímulos especialmente económicos;

Organizar, en suma, sistemas de arbitraje y conciliación capaces de generar un estado de credibilidad colectiva, a partir de sus ventajas manifiestas (mejor calidad, reducción sustancial de los costos).<sup>13</sup>

Al respecto, como visión comparatista, cabe tener en cuenta el denominado “modelo de Stuttgart” muestra la decisiva importancia de la iniciativa de los propios operadores jueces, en el remodelamiento de las instituciones procesales, y a ese emprendimiento se debe el diseño de la moderna audiencia preliminar, uno de los avances más significativos de la segunda mitad del siglo XX.

Semejante sentido paradigmático cabe reconocer al movimiento tendiente a instalar la Justicia de pequeñas causas en Brasil, creada originariamente por ley 7244 de 1984, y que fuera promovida por los propios jueces y abogados de Río Grande do Sul, Paraná, Curitiba y otras circunscripciones. Comenzó como “plan piloto” aplicándose en determinadas ciudades, extendiéndose posteriormente a todo el territorio brasileño, poniendo

---

<sup>13</sup> Berizonce, Roberto O. “Derecho Procesal Civil Actual”, LEP, 1999, Cap. V La política judicial, págs. 275/305

en evidencia el sentido transformador del accionar participativo de los propios operadores de la justicia.

Desde otra perspectiva, merece especial consideración el proceso de reformas al Codice di Procedura Civile italiano, actualmente en curso. Con posterioridad a la sanción de las leyes 353/90, Provvedimenti urgente per il processo civile 374/91, Istituzione del giudice di pace, y otras complementarias, por decreto ministerial de 1994 se crea una Comisión especial con el objeto de redactar un esquema concreto de ley delegada, de los principios y criterios directivos para una revisión orgánica y completa por el Prof. G. Tarzia, se constituyó un Comité Científico integrado por renombrados procesalistas. La Comisión proyectó el texto de ley delegada, formulando en 51 puntos las propuestas respectivas, trabajando colegialmente sobre la base de más de 400 proyectos allegados por los propios miembros y los del Comité Científico. Dicho texto, se elevó al Ministerio de Justicia el 28/6/96. Complementariamente, por mandato de la Comisión, el Prof. Tarzia elaboró una completa relación explicativa de las propuestas, transmitida dicha autoridad el 10/9/96, para su ulterior consideración por el Parlamento. Se trata, sin duda, de un procedimiento modelo para la formulación de un ordenamiento procesal.

Finalmente, corresponde resaltar la reciente reforma estructural de todo el sistema uruguayo, coronada con la sanción del Código General del Proceso - ley 15.982, en vigencia desde el 20 de noviembre de 1989-. El esquema programático contemplaba vastas reformas globales en tres niveles centrales: la infraestructura material (edificios, elementos de trabajo, incorporación de tecnologías modernas); la capacitación de recursos humanos (magistrados, funcionarios, personal judicial) y la instauración de un régimen procesal oral

(proceso por audiencias). Se encaró, entonces, una reforma total, en un “tiempo político” exacto, inmediatamente después de restaurado el sistema democrático (1985-1990), impulsado por la voluntad política y el consenso alcanzado.

El proceso reformador comenzó con la elaboración del “proyecto de diagnóstico de la justicia en Uruguay”, con el apoyo de organismos internacionales, cuyas conclusiones resultaron de particular utilidad. Simultáneamente, se elabora el anteproyecto de Código General, presentado en el Parlamento en febrero de 1987, ámbito en el que se abrió un profundo debate con la participación de la totalidad de las entidades y sectores representativos. Finalmente, fue aprobado “a tapas cerradas”, en abril siguiente. Paralelamente se dispuso un aumento sustancial del número de jueces, se otorgaron potestades a la Corte Suprema para distribuir los órganos jurisdiccionales territorialmente y por materia y se incrementaron las partidas presupuestarias destinadas a procurar locales adecuados a los nuevos juzgados y para cubrir, en general, las exigencias que la implementación del nuevo proceso demandaba.

Se acordó un período de vacancia desde la sanción de la ley hasta su entrada en vigencia de poco más de un año. Durante ese lapso se puso en práctica un activo programa de capacitación para los nuevos y antiguos jueces, adentrándolos en la lógica y destrezas requeridas por el nuevo procedimiento. Para ello fue vital la labor realizada por el propio Instituto Uruguayo de Derecho Procesal y por el Centro de Estudios Judiciales –CEJU- entidad creada especialmente para encarar, en esa coyuntura, la capacitación judicial.

El proceso de puesta en marcha consultó que fueran solamente las nuevas sedes que se creaban las que asumieran la tramitación con el CGP, quedando las antiguas -o juzgados “viejos”- con la misión de concluir los procesos iniciados bajo el antiguo procedimiento, el cual siguió vigente para esos efectos.

Se le confirieron atribuciones a la Suprema Corte para convertir estos juzgados al nuevo sistema a medida que su carga de trabajo lo permitiera. Ya en el año 1992 la Suprema Corte, atendida la disminución de las causas que tramitaban según el antiguo procedimiento, ordenó que todos los Juzgados pasaran a aplicar y conocer causas por el CGP.

La experiencia ulterior dejó largamente evidenciadas las bondades del nuevo sistema<sup>14</sup> (EN ESTE SENTIDO TENGO PRESENTE LAS ENSEÑANZAS DEL DR. JASOVICH EN LA MATERIA RESOLUCION ALTERNATIVAS DE CONFLICTOS EN EL POSTGRADO DE EMPRESARIO, APLICABLES A ESTA ESPECIALIZACION).

II) Asimismo, para Toribio Sosa<sup>15</sup> a principio del siglo XXI concurren las condiciones como para asistir al **alumbramiento de la eficiencia procesal**-gracias a la simbiosis entre el derecho procesal, ciencias sociales afines y tecnología.

Una de las **causas de la ineficiencia de la justicia** (en todos sus fueros) acaso sea la continuidad de sistemas o métodos de trabajo que prescinden de los aportes de disciplinas técnicas o científicas afines.

---

<sup>14</sup> Berizonce, Roberto O. “Derecho Procesal Civil Actual”, LEP, 1999, Cap. V La política judicial, págs. 317/319.

<sup>15</sup> Sosa Toribio Enrique “Reingeniería procesal”, LEP, 2005, Cap. 1 El desafío actual del servicio justicia, pág. 13 y sigtes.

Teniendo en vista que la finalidad del servicio de justicia debe ser la máxima efectividad posible en la solución de conflictos (en tiempo, costo y calidad), debe **repensarse la forma de construir el proceso y de organizar la oficina judicial**.

Ello importa una ardua tarea de mentalización y capacitación de los recursos humanos, y quizá de reasignación de funciones, roles y responsabilidades dentro de cada organización.

Sucintamente la **realidad judicial** podría mejorarse, aún sin reformas normativas, a través de los siguientes factores:

Científico-tecnológico: reorganización de la oficina judicial emulando criterios empresariales; incorporación y uso de la tecnología (teléfono, grabadora, filmadora, fax, computadora, etc. (TENGO PRESENTE LAS ENSEÑANZAS DEL DR. DANIEL ALTMARK EN LA MATERIA INFORMATICA JURIDICA DE LA CARRERA DE DERECHO EMPRESARIAL AL HABLAR DEL MANEJO DE SISTEMAS INFORMÁTICOS DE GESTION DE CASOS); utilización de métodos alternativos de solución de controversias (mediación - TAMBIEN TENGO PRESENTE LAS ENSEÑANZAS DEL DR. JASOVICH EN LA MATERIA "MEDIOS ALTERNATIVOS DE RESOLUCION DE CONFLICTOS" EN LA CARRERA DE DERECHO EMPRESARIAL); etc.

Normativo: empleo de criterios de interpretación de la ley flexibles, funcionales y orientados hacia la efectividad del servicio judicial, con desapego respecto al dogmatismo y tendencia hacia la justicia, la rapidez y el pragmatismo, etc. -TENGO PRESENTE LAS ENSEÑANZAS DEL DR., CARLOS ENRIQUE PETTORUTI EN LA MATERIA FUENTES E INTERPRETACION DEL DERECHO DADAS EN ESTA ESPECIALIDAD-.

Humanos: motivación y capacitación constante de los operadores jurídicos; aunque en una sociedad materialista consumista el único aliento pareciera ser la retribución económica, no debe renunciarse a las recompensas o los premios espirituales que derivan genéricamente de la conciencia íntima del deber cumplido, mejor todavía si acompañada del reconocimiento social; acabada comprensión de los fines del servicio de justicia y consiguiente adecuación a ellos de la cultura de litigar, etc.<sup>16</sup> (TENGO PRESENTE LA MATERIA RECURSOS HUMANOS DADAS POR EL DR. ARTURO LOPEZ AKIMENCO Y EL LIC. EDUARDO GONZALEZ EN EL POSTGRADO DE DERECHO EMPRESARIO, CUANDO HABLABAN DEL MANEJO DE LOS RECURSOS HUMANOS, EL LIDERAZGO, LOS ROLES, LA TÉCNICA DE ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO. EL MANEJO DE EQUIPOS Y GRUPOS).

Así como la noción del tiempo es relativa y subjetiva, también lo es, por consecuencia, la de “plazo razonable”.

Lo irrazonables no es lento, es lo inoportuno.

Lo inoportuno resulta temporalmente inefectivo<sup>17</sup>.

III) **Profundizando el factor normativo**, agregamos que la imaginación y la creatividad suelen activarse en momentos críticos, cuando hay nada más una sola cosa que no es aconsejable hacer: continuar igual que antes. Unos pocos en ocasiones suelen prever las crisis, se anticipan a ellas, y, en general, no despiertan demasiadas adhesiones entre sus congéneres. Es que antes de las crisis impera la inercia, el “siempre se hizo así” o el “así estamos bien”. Y lo realmente curioso es que muchas personas siguen pensando y actuando igual

---

<sup>16</sup> Sosa Toribio Enrique “Reingeniería procesal”, LEP, 2005, Cap. II El desconocimiento de la gente, págs. 24/25.

<sup>17</sup> Sosa Toribio Enrique “Reingeniería procesal”, LEP, 2005, Cap. 4 El tiempo en el proceso (la sensación de lentitud), pág. 39.

aun ya virulentamente desatada una crisis y aun advirtiéndola. Es tal el enamoramiento con lo aprendido, con lo sabido, que las soluciones generalmente se esperan de afuera, casi nunca a partir de las personas mismas involucradas en la crisis. Y bien, es dable aceptar como hipótesis de trabajo que el servicio de justicia atraviesa un momento crítico; se convendrá en que, al menos, no parece estar a la altura de las expectativas de la gente. El Servicio de Justicia actual se halla agobiado bajo el peso de los expedientes (mayor litigiosidad, complejidad y medios insuficientes) y las expectativas de la gente, que no siempre dimensiona adecuadamente la problemática judicial, a veces prensa “amarilla” mediante. No todo funciona tan mal como se cree, pero tampoco lo bien que sería apetecible. Es mejorable a través de reformas normativas, creación de nuevos órganos, afectación de más recursos económicos, etc. Cualquier cambio hará necesaria intersección en el factor cultura de trabajo de los operadores procesales.

Los operadores procesales no tienen como fin la aplicación de las normas jurídicas procesales desinteresándose de los resultados, sino la satisfacción de la razón de ser de la función jurisdiccional. Los resultados del servicio de justicia importan a la sociedad<sup>18</sup>.

La dinámica aceleradísima de los cambios y de las nuevas situaciones que se producen en la vida social, obliga perentoriamente a jueces y juristas a la búsqueda constante de nuevas fórmulas para salvar nuevos problemas: todo ello, bajo el auspicio de valores imperecederos, como son la defensa en juicio en particular y el garantismo protector en general (art. 75 inc. 22, C. N.; arts. 36 y 57, CPBA<sup>19</sup>).

---

<sup>18</sup> <https://www.csjn.gov.ar/files/tecnologia-innovacion/instructs.pdf>

<sup>19</sup> Sosa Toribio Enrique “Reingeniería procesal”, LEP, 2005, Cap. 7 Reingeniería procesal, pág.s 51/53



La justicia bien puede actuar para evitar la lesión al interés sustancial en juego o su continuidad futura.

Entre las acciones preventivas se cuenta a la acción declarativa de certeza.

Por otra parte, cada vez que se pueda actuar ante “la amenaza” de lesión se está en presencia de una **tutela judicial preventiva**, como en el amparo (ley 13.928) o habeas data (ley 14.214), en la prevención del daño (arts. 1710, 1711, 1712 y 1713, CCC), en el proceso sumarísimo (arts 321 y 496, CPCC) o en el interdicto de retener (art. 607, CPCC) o la acción individual del art. 52 o colectiva del art. 55 de la ley 24.240 de los consumidores.

También para la protección de la intimidad (art. 52, CCC), de la obra autoral (art. 79, ley 11.723), frente al trato discriminatorio (ley 23.592), del derecho a réplica, ante ruidos y molestias (art. 1973, CCC), ante el daño temido (art. 2242, CCC)<sup>20</sup>.

También si se trata de la obtención de una condena actual a cumplir una obligación futura que no es exigible aún pero cuyo incumplimiento, al tiempo de su exigibilidad, se exhibe hoy como verosímil (condena de futuro): desalojo (art. 677, CPCC).

Actualmente está contemplada en el art. 230 del CPCC (caso Camacho Acosta CSJN) y en los arts. 1710 a 1713 del Código Civil y Comercial. Sus requisitos son que haya una acción u omisión antijurídica; arbitraria o ilegítima, actual o futura, ilícita e injustificada y que no exista factor de atribución<sup>21</sup>.

La **tutela anticipatoria** importa adelantar en el tiempo la satisfacción del objeto mediato de la pretensión accionada a través de proveimientos que, si

---

<sup>20</sup> Sosa Toribio Enrique “Reingeniería procesal”, LEP, 2005, Cap. 8 Tutela preventiva, pág. 57

<sup>21</sup> Gozái Osvaldo Alfredo, “Cuestiones procesales del Código Civil y Comercial de la Nación”. Necesidad de armonizar y unificar las reglas técnicas, Rubinzal Culzoni Editores, págs. 629/635.-

recayesen en el momento normal -firme la sentencia-, podrían perder en todo o en parte su eficacia (decisión anticipada de mérito o cautela material, sustancial o satisfactiva): alimentos provisorios (art. 543, CCC), desahucio del intruso en un desalojo (art. 676 bis, CPCC); desahucio inquilino proceso de desalojo por falta de pago o vencimiento de contrato (art. 676 ter, CPCC); exclusión o reintegro al hogar conyugal en el marco de un divorcio o separación personal (art. 237 bis, CPCC), autorización para penetrar en el predio afectado a fin de iniciar la ejecución de los trabajos (art. 24 ley 8398 de servidumbre administrativa de electroducto), entrega del inmueble objeto de expropiación (art. 38 ley 5708), pronto pago laboral en materia concursal (arts. 16 y 183 ley 24.522).<sup>22</sup>

La **tutela autosatisfactiva** se da a través del amparo o proceso sumarísimo por carecer de reglamentación propia; aunque se ha dicho que el carril adecuado es el proceso monitorio (ejemplo: suspensión de celebraciones societarias o su ejecución de asambleas arts. 55 y 252 ley de sociedades; 891, CPCC); daño temido molestias derivadas de la relación de vecindad; derecho a la intimidad; exclusión o reintegro del hogar conyugal en caso de divorcio o separación personal (art. 237 bis, CPCC), derecho a réplica; derecho ambiental; prohibición de trato discriminatorio; derecho al nombre; protección de la obra autoral; cesación de infracciones al régimen de propiedad horizontal; protección contra la violencia familiar<sup>23</sup>. En las Provincias de Chaco, La Pampa, Corrientes, Formosa, San Juan y Santiago del Estero está legislado.<sup>24 25 26</sup>

---

<sup>22</sup> Sosa Toribio Enrique "Reingeniería procesal", LEP, 2005, Cap. 10 Tutela anticipatoria, págs. 65/81

<sup>23</sup> Sosa Toribio Enrique "Reingeniería procesal", LEP, 2005, Cap. 11, Tutela autosatisfactiva, págs. 85/93

<sup>24</sup> Peyrano Jorge W. "Medidas autosatisfactivas", 2da. Ed. Ampliada y actualizada, Tomo I Parte General, Rubinzal Culzoni Editores, 2014, I Breve informe sobre la medida autosatisfactiva, págs. 47/49

<sup>25</sup> Revista de Derecho Procesal, "Nuevas estructuras procesales", Rubinzal Culzoni Editores, 2019-2, Doctrina "La insoportable lentitud de la justicia", págs. 39/46, especialmente 42/44

Asimismo, **profundizando el factor científico-tecnológico**, cabe agregar que el CPCC se desblosaría por un lado integrado por la mayor parte de sus artículos, en tanto regulatorios de cómo deben ser efectuados los actos procesales, en tanto regulatorios de cómo deben ser efectuados los actos procesales, y el capítulo de las nulidades procesales, del que es dable extraer bajo qué resguardos igualmente valen los actos procesales irregulares, es decir, los que no se haga del modo puntualmente establecido primeramente.-

Esto es una técnica de case management (gerenciamiento de casos), tendiente a mejorar la eficiencia del servicio de justicia (1: uso de la tecnología: Sistema Augusta, oficios y testimonios electrónicos, notificaciones electrónicas, Sistema de Firma Digital con token –firma electrónica o firma digital-; página de la SCJBA “consulta de causas” en la MEV y correos electrónicos a Juzgados; y recientemente, debido a la pandemia, la proliferación hacia el expediente digital; videoconferencia a través del MEET o el ZOOM; 2: sumarización y simplificación de los procedimientos: no formar cuadernos de prueba en los procesos ordinarios si hay rebeldía y la sentencia no puede sustentarse nada más que en la prueba documental –en materia de amparo art. 20 inc. 2 de la CPBA-; 3: la división de la cognición: certeza si el demandado debe jurídicamente responder del hipotético daño (an debeat) y certeza del importe del daño (quantum debeat); 4: tercerización o privatización de funciones judiciales: autoejecución art. 39 ley de prendas; ejecución extrajudicial ley 24.441; ejecución fiscal ley 25.239; verificación concursal hasta la presentación del informe individual; y –en doctrina- producción de pruebas sin participación de los magistrados –discovery period; declaración testigos en cautelares: art.

---

<sup>26</sup> Bordenave Leonardo, “La medida autosatisfactiva”, Ed. Librería Juris, 2009, 1ra. Edic., pág. 23

197, CPCC-; 5: mediación judicial: arts. 36 incs. 1 a 7, CPCC, 362 y 487, CPCC).<sup>27 28</sup>

Y, finalmente, **profundizando el factor humano** cabe añadir que alentando, recociendo y/o elogiando, ordenando el medio ambiente laboral, cumpliendo de los horarios, ejerciendo rol del secretario, predicando con el ejemplo, delegando facultades, escuchando, precisando pedidos, planificando los plazos, valorando las personas, teniendo en cuenta la escala de necesidades, sintiendo y haciendo sentir pertenencia con el grupo o equipo de trabajo, estimulando material y espiritualmente a los/as compañeros/as del trabajo, trabajando en equipo, capacitando autogestionadamente, evaluando modernamente, motivando al superior (juez)<sup>29</sup>, todo ello dentro de un juzgado, hacen a una mejor administración del servicio de justicia<sup>30</sup>. **El juez debe** ser el “líder” en cuanto a la gestión por lo tanto de su oficina judicial.<sup>31 32 33</sup>

#### AGREGADOS

IV) Por otra parte, hablar de la **inteligencia social de las organizaciones**, como lo hace con todo rigor científico Leonardo Schvarstein, implica hacerse cargo de esa responsabilidad, en términos de reconocimiento por parte de los destinatarios de los resultados que producen las

<sup>27</sup> Sosa Toribio Enrique “Reingeniería procesal”, LEP, 2005, Cap. 12 Aceleración del proceso, págs. 95/127.

<sup>28</sup> Labrada Pelayo Ariel-Courtade Carlos E.-De Cara Andrés, “Manual de Gestión para el Servicio de Justicia”, Novatesis Editorial Jurídica, 2006, 1ra. Edic., Tercera Parte Tecnologías de Apoyo a la Función Jurisdiccional, Cap. 12 Las Nuevas Tecnologías, págs. 128 y siguientes.

<sup>29</sup> Labrada Pelayo Ariel “La motivación en los organismos judiciales”, Novatesis Editorial Jurídica, 2006, 1ra. Edición, Capítulos 1 a 26, págs. 11/118

<sup>30</sup> Labrada Pelayo Ariel “El factor humano en los organismos judiciales”, Rubinzal Culzoni Editores, 2004, 1ra. Edic, Cap. 4 La empresa de servicio de justicia, págs. 25/29

<sup>31</sup> Labrada Pelayo Ariel-Courtade Carlos E.-De Cara Andrés, “Manual de Gestión para el Servicio de Justicia”, Novatesis Editorial Jurídica, 2006, 1ra. Edic., Segunda Parte, Cap. 5, págs. 47/58 (Cap. 6 La motivación”, Cap. 7 El Trabajo en Equipo, , Cap. 8 La Buena Imagen)

<sup>32</sup> SCJBA, Subsecretaría de Planificación, Administración del Juzgado, La Plata, 1994, 11 Liderazgo, págs. 91/92

<sup>33</sup> [http://200.70.33.130/images2/SGHPE/GestionJudicial\\_csjn.pdf](http://200.70.33.130/images2/SGHPE/GestionJudicial_csjn.pdf)

organizaciones sociales, sea ellas públicas o privadas, tengan o no fines de lucro.

V) Consideramos que la **organización inteligente** está íntimamente ligada a la idea de una **organización que aprende**, es decir que amplía permanentemente su capacidad para crear su propio futuro: se trata de un aprendizaje adaptativo a partir del cual puede sobrevivir a los desafíos internos y externos de la organización, y de un aprendizaje generativo que incrementa la capacidad creativa de la organización (Senge 1990; la **socio tecnología de la organización del trabajo de gestión de calidad** de Mario Bunge).<sup>34</sup>

VI) ¿Es factible que un juez pueda resolver la totalidad de las cuestiones que se encuentran a su conocimiento, en la forma menos onerosa posible, rápidamente y con la calidad de decisión que la sociedad espera?

Ejemplo de Estados Unidos: una debida gestión de la causa y el traslado de la dirección del proceso de los abogados a los jueces conlleva como efecto una solución más rápida y económica: **“case management”**, técnicas y mecanismos utilizados por los jueces para conducir los casos sometidos a su decisión. Se requiere la articulación de los siguientes factores:

Activa función del juez (director del proceso).

Selección de los recursos a utilizar (metodología y plan operativo).

Puesta en ejecución del programa.

Finalidad de gestión.

Al no haber tiempo para esperar reformas legislativas, no debe mantenernos inmóviles o estáticos frente a los requerimientos de los justiciables. Somos los operadores jurídicos quienes debemos agudizar el

---

<sup>34</sup> Quiroga Lavié Humberto-Federico Cecilia, “Gestión social de calidad en la justicia”, Segunda Sección: Fundamentos Filosóficos de la Gestión de Calidad en la organización del trabajo págs. 254/264

ingenio y habilidades en esta situación intermedia y frente a las circunstancias adversas que nos presenta la realidad.

El CPCC evidencia -desde su dictado e incluyendo las modificaciones posteriores- un claro interés por la economía del proceso (arts. 34 inc. 5, 87, 178, 241, 344, 36, 540 y 726, entre otros).

Se habla del magistrado que asume liderazgo del proceso. Por ello, la ejecución de técnicas de gestión sólo importa una nueva visión de la judicatura enfocada en la gestión (director del proceso en la etapa probatoria).<sup>35</sup>

El acuerdo sobre la prueba tiene sentido con relación a hechos cuyo esclarecimiento puede interesar a ambas partes. El acuerdo para investigar los hechos mediante un determinado medio de prueba no admite que una de las partes renuncie después a dicha prueba, puesto que éstas estipularon libremente su uso para esclarecer el litigio. Mediante dicho acuerdo, las partes favorecen la adecuada formación de la convicción judicial.

Delimitar la prueba que puede practicarse en juicio o limitar la que el juez valorar para formar su convicción supone no sólo estipular qué prueba debe practicarse, sino también negociar teniendo en cuenta la convicción del juez.

Es decir, las partes pueden determinar la prueba cuando no limiten la formación de la convicción del juez pero establezcan la importancia de un determinado medio de prueba para que el juez pueda decidir con convicción.<sup>36</sup>

VII) Superada la euforia de cualquier juramento, el que se hace cargo de un juzgado se encuentra con su peor **problema: gestionar una cantidad de**

---

<sup>35</sup> Berizonce Roberto O. "Aportes para una Justicia más transparente", LEP, 2009, II Técnicas de gestión, Case management. Una herramienta necesaria para el logro de una decisión justa, rápida y económica, págs. 219/240.

<sup>36</sup> Revista de Derecho Procesal 2019-1 La oralidad en el proceso, Rubinzal Culzoni Editores, Doctrina "El acuerdo sobre la prueba y los objetivos del proceso civil", págs. 97/128, especialmente punto 4 (pág. 104/105).

**recursos materiales y capital humano** para los cuales no está suficientemente preparado, debiendo cumplir, además, con una serie de importantes tareas y complejos objetivos que les impone la función.

En muchos casos la envergadura de estos juzgados se asemeja a una pequeña o mediana empresa. Lo primero que se advierte es que no contamos con las herramientas con que se maneja el mundo empresarial para equilibrar las variables en juego y orientarlas a la consecución de los objetivos.

No se puede controlar la “demanda” de trabajo.

La dinámica social determina que hay cambios legislativos, políticos o sociales que pueden impactar desastrosamente en la Administración de Justicia, y sobre todo, en aquellos organismos que están deficientemente gestionados. Basta recordar el aluvión de amparos del “corralito”, la sanción de la ley de violencia familiar y de género, la disolución de los Juzgados de Menores con transferencia de competencia al Fuero Familia, etc.

Tampoco se cuenta con herramientas empresariales para administrar los recursos materiales y humanos internos de la organización, porque no dependen del responsable de un organismo la solución de los frecuentes problemas de hacinamiento, falta de materiales, de lugar, de computadoras, de incentivos al personal, etc. Menos aún se cuenta con las soluciones de fomento, motivación y/o corrección de las buenas o malas actitudes de los empleados frente al trabajo: no se pueden dar aumentos de sueldo ni premios económicos, las promociones están críticamente limitadas, e igualmente limitada es la facultad de administrar sanciones.

Por lo tanto, el breve tiempo de tomar el timón de mando, el nuevo Juez siente poco menos que tiene las manos atadas y a pesar de ello sigue siendo,

el responsable máximo de la organización. A ello se suma, que se lo controla por el cumplimiento de los tiempos en dictar resoluciones desde la Procuración General y desde la Subsecretaría de Control de Gestión de la Suprema Corte de Justicia provincial, y no por el contenido o eficacia de las mismas.

A ello se suma, que se lo controla por el cumplimiento de los tiempos en dictar resoluciones y no por el contenido o eficacia de las mismas. BORRAR

Esto constituye un gran problema.

La gran cantidad de trabajo estrictamente jurisdiccional suele no permitir detenernos a pensar en los problemas organizacionales ya que no son jurídicos sino más bien interdisciplinarios como antes vimos. También puede ser que se los considere una pérdida de tiempo, o se delega la implementación de dichas herramientas en niveles inferiores de decisión. Por no ocuparnos como corresponde terminan por acentuarse.

suele no permitir detenernos a pensar en los **problemas organizacionales**. También puede ser que se los considere una pérdida de tiempo, o se delega la implementación de dichas herramientas en niveles inferiores de decisión. Por no ocuparnos **debidamente** terminan por acentuarse.

BORRAR

Intentamos trabajar más intensamente y contagiar a los demás para hacerlo. Priorizamos lo urgente sobre lo importante. La ansiedad por obtener resultados rápidos nos hace tomar nuevas medidas correctivas sin medir los resultados de las medidas que habíamos dispuestos con anterioridad. Los resultados positivos que tímidamente aparecen terminan por desvanecerse por falta de solidez o de perseverancia. Percibimos que en muchos organismos se carece de un adecuado control del organismo.



El paso del tiempo, con la problemática de gestionar recurso materiales y capital humano,

con tal problemática, BORRAR

provoca angustia y estrés. La gente lo nota y se siente presionada, se coloca a la defensiva y afloran las discusiones entre compañeros. Sobreviene la desmotivación. El clima laboral empeora y la calidad de vida de los trabajadores. La presión de los destinatarios de nuestro trabajo generalmente agrava el panorama. Las tasas de ausentismo comienzan a incrementarse y eso trae más desorganización e improvisación. El círculo vicioso terminó de cerrarse y se retroalimenta permanentemente con su propio combustible. Miles de agentes judiciales

sujetos BORRAR

lo padecen día a día en forma directa o indirecta.

En muchos casos, la salida de un círculo vicioso se ve dificultada por causa de una serie de inveteradas prácticas negativas que se encuentran enraizadas en las oficinas judiciales. Existen “**malas prácticas**” que quitan valor a nuestro trabajo, prácticas realmente disvaliosas que se encuentran en muchos casos realmente enquistadas. Y por su naturaleza es necesario detectarlas a fin de evitar o erradicar, a saber:

**Más trabajo para el que trabaja;**

**La comunicación “sofisticada”;**

**La comunicación “misteriosa”;**

**La complejización de los procesos internos;**

**El “control del control”. El desperdicio de recursos mediante la revisión de lo hecho;**

**La resistencia a los cambios. “Siempre se hizo así”;**

**El error. La incoherencia. De la supuesta coherencia a la incoherencia total;**

**El uso de los sistemas de gestión con fines disciplinarios;**

El mayor inconveniente que se suscita comúnmente es la “forma de ver” el problema, y la actitud que naturalmente se toma frente a él:

**Forma pasiva-conformista.**

**Forma pro activa.**

**Los problemas y su “área de control”.**

**Ampliando nuestra “área de influencia”<sup>37</sup>.**

VIII) A modo de **ejemplo**, podemos decir que en la **Provincia de Mendoza** (cuyo CPCC es del 2017) se fijaron prioridades a fin de superar:

La imagen negativa de la justicia, lenta e inadecuada a los tiempos propios del siglo XXI que ha producido la sensación de deterioro en la calidad de respuesta que el Poder Judicial brinda a la comunidad;

La demora en los tiempos procesales, o la congestión existente en los juzgados o tribunales, es de hecho influida por las acciones u omisiones de otros operadores externos al sistema que inciden sobre el tiempo de respuesta, la eficacia y eficiencia de la justicia.

En el Poder Judicial, la importancia del proceso se centra en el expediente; en la constancia escrita, en el trámite formal y burocrático, más allá del éxito o fracaso del resultado. Esta administración formal inadecuada tiene

---

<sup>37</sup> Ferrari, Pablo H. “Gestión Judicial. Medición y evaluación del desempeño en la Oficina Judicial. Un camino hacia la mejora continua”, LEP, 2016, Primera Parte Los Problemas, Cap. 1 Nuestros Problemas Organizacionales; Cap. 2 Nuestras Malas Prácticas y Cap. 3 El Problema Mayor: La Forma de Ver Los Problemas, págs. 29/49.

como resultado una excesiva duración de los procesos donde todos los actores del sistema son responsables.

Por otra parte, la estructura tradicional que consiste en que cada tribunal a cargo de un juez, con un secretario y un conjunto de personal auxiliar y que tiene competencia dentro de un territorio determinado, evidencia una organización rígida, sumado a ello que los códigos procesales no tienen modificaciones sustanciales.

Desde principio del presente siglo, el Poder Judicial de Mendoza viene proponiendo acciones estructuradas en modo intencional y causal orientadas en beneficio público y al mejoramiento del servicio de justicia. En este sentido una herramienta importante para llevarlas a cabo es la gestión judicial.

En este sentido, debemos conceptualizar la idea de gestión como disposición para diligenciar, tramitar, realizar el seguimiento, dar curso y concretar con celeridad, que conforman un conjunto de ideas dinámicas vinculadas a la concreción de las políticas públicas en cualquier actividad en general y judicial en particular. En tal sentido, también se complementa y potencia la concepción de administración con sus ejes de planificación, organización, dirección y control como ideas necesarias, pero no suficientes para llevar a cabo las políticas públicas judiciales, y para alcanzar los objetivos optimizando los recursos.

En la misma línea de pensamiento en la Argentina, un antecedente a destacar, orientado a incrementar las políticas públicas judiciales y gestión judicial, fue la creación en **1994** de la Junta Federal de Cortes y Superiores Tribunales de Justicia de las Provincias Argentinas y Ciudad Autónoma de Buenos Aires (**JUFEJUS**), congregando así a los ministros integrantes de las

cabezas de los poderes judiciales provinciales de la Argentina, a partir de los debates que pusieron en la superficie el **reconocimiento de las limitaciones y deficiencias que tienen los sistemas judiciales**.

Pero, además del reconocimiento de las limitaciones y deficiencias que tienen los sistemas judiciales, la gestión judicial que concreta las políticas públicas en la Provincia de Mendoza se ha basado en la identificación de un hecho fáctico como la aceleración exponencial en el presente siglo del índice de litigiosidad por habitante.

Por ello, a partir de la **acordada n° 19.243 “Compromiso con la Comunidad por la Justicia”**, se han implementado políticas públicas orientadas al mejoramiento del acceso a la justicia y la gestión judicial, expuestas en un concurso de Fundejus ante un jurado integrado entre otros por el Dr. Felipe Fucito y la Dra. Carmen Argibay y sometido a la crítica y análisis del Centro Judicial para las Américas (CEJA).

\*Aquellas centradas en las TIC:

Notificación electrónica.

Sistema de Información.

\*Aquellas centradas en nuevas estructuras organizativas tendientes a la adaptación de nuevas metodologías de trabajo:

Gestión Judicial Asociada, que ha permitido incrementar, diferenciar y especializar áreas y funciones; atención al público, secretaría de procesos, secretaría de audiencias, áreas de apoyo, etc. Esta nueva organización permite diferenciar claramente las funciones de gestión administrativa de las funciones jurisdiccionales, entre otros beneficios.

\*Aquellas experiencias vinculadas a la intermediación mediante la implementación de la oralización de ciertos procesos judiciales:

La descentralización de los juzgados de familia en distintos departamentos.

El acercamiento al ciudadano mediante el CEMOIJ de asesoramiento jurídico gratuito.

La línea gratuita de Información Judicial.

\*Aquellas que acompañan y adecuan las reformas legales al ámbito local:

Creación de la “Comisión de estudio y análisis del nuevo Código Civil y Comercial” y que trabaja fuertemente en la adaptación del nuevo CPCC para la aplicación en el ámbito local.

\*Aquellas que permiten fortalecer la Gestión a través de los Recursos Humanos mediante:

Especialización y Maestría en Magistratura y Gestión Judicial.

Capacitación al personal, técnica y relacionalmente ante la implementación de un nuevo proyecto.

Exámenes de ingreso para auxiliares, funcionarios y magistrados.

\*Aquellas relacionadas con la transparencia en la gestión:

Publicación de los movimientos de expedientes.

Publicación de audiencias de debate penal.

\*Aquellas que se vinculan a las necesidades sociales:

Creación de la Dirección de la Mujer.

Creación de la Dirección de Derechos Humanos y acceso a la justicia.

Con relación a la **Gestión Judicial Asociada** es un modo de trabajar, donde jueces, funcionarios y empleados de varios organismos aportan para gestionar en común los procesos, produciendo una reasignación de puestos de trabajo y de funciones, conservando no solo la individualidad de decisión y relacionando a la actividad judicial y procesal de estos juzgados, sino también el principio de identidad del juzgador y del juez natural en el momento de tomar las decisiones.

La tramitación del proceso civil se ha burocratizado. Se ha ido perdiendo la iniciativa de oficio y la gestión oficiosa del tribunal. De tal manera que los tiempos del proceso dependen en gran medida del impulso procesal y la iniciativa de parte. Si que se pierda el carácter dispositivo, pretendemos con el nuevo modo de gestión que se recupere esa iniciativa que le permita al tribunal poner una mayor dinámica en el proceso y que suponga un abrupto acortamiento de plazos y de simplificación de actos procesales.

Se pretende pasar de lo que se denomina administración burocrática ineficiente a una gestión informal eficiente. Ello no implica abandonar las formas elementales del proceso, pero sí acompañarla desde el propio tribunal con un criterio de eficacia y de eficiencia que le otorgue la dinámica y la rapidez perdida.

La iniciativa pretende una coordinación de actividades y tareas que descompriman al juez de toda responsabilidad legal y real por las cosas que ocurren en el juzgado, en cuanto a las tareas administrativas y también a las procesales, trasladando tal responsabilidad a un administrador del tribunal, que será a su vez encargo de asumirlas, para que los jueces puedan dedicarse, con exclusividad, a los aspectos decisionales o estrictamente jurisdiccionales. Esto

se ha podido visualizar en el incremento de la tasa de resolución de estos tribunales, respecto de los tradicionales.

Otra de las novedades es la distribución de tareas por especialización o por especialidad. En el modo tradicional, todos hacían más o menos de todo, o solo se dividían las tareas de secretaría y de mesa de entradas. La nueva gestión asigna nuevos roles a cada uno de los secretarios y la puesta en común de la tramitación de la causa, lo que permitirá trabajar con verdadera concentración, de un modo estandarizado y evitando la dispersión de tareas, tanto en mesa de entradas como en las diversas secretarías.

Desde lo operativo, al liberar al juez de las tareas administrativas, el proyecto busca disminuir los niveles de ineficiencia del proceso que se identifican en la recepción de la prueba, en la cantidad de testigos ofrecidos, las numerosas pericias, los incidentes de litigar sin gastos, la demora en la realización de las pericias y los fracasos de las audiencias, todo lo cual repercute en la duración total y promedio de los procesos. Se pretende agilizar el trámite desde la realización de las audiencias preliminares donde el juez proponga acuerdos procesales, simplificación de pruebas y una actitud diligente frente a las partes, para que la sentencia pueda dictarse en el plazo óptimo que se haya previsto.

Se suman elementos tecnológicos audiovisuales para simplificar las tareas de confección y redacción de actas del modo tradicional, de modo que puedan incorporarse otras formas más modernas que la simplemente escrita. Se establece un modelo de gestión por objetivos, un enfoque en proceso y el análisis crítico de los mismos, en busca de lograr el plazo mínimo óptimo. Todo

ello, utilizando herramientas como la calidad total, mejora continua, procesos de auto evaluación, en una nueva gestión eficiente y eficaz.

Otra herramienta eficaz es la incorporación del sistema de notificaciones electrónicas, de conformidad con un cronograma de trabajo que hemos previsto en sus respectivas acordadas. Su implementación permite la comunicación inmediata y segura de las decisiones judiciales, favoreciendo así la disponibilidad de recursos humanos altamente capacitados para desempeñar funciones más creativas y puestas a otras iniciativas, nos permitirá seguir en el rediseño de la gestión y mejor utilización del capital humano.

El reto es el manejo simultáneo de varios juzgados y obtener un verdadero trabajo en equipo que ponga en común las voluntades de todos los involucrados para obtener una meta ambiciosa.<sup>38</sup>

IX) También en Mendoza (recordemos con el CPCC de 2017 –tener en cuenta también los antecedentes de los casos de Chubut y Neuquén-), que siguió el ejemplo de Chile y de España, se debate:

Quiénes se arrogan para sí, como ámbito propio de la gestión, gran parte del proceso, dejando para el juez sólo la parte de confección de la sentencia o resolución de incidentes. El proceso debía ser trabajado por empleados especializados y que el juez sólo debe ocuparse de dictar sentencias sin intervenir en la tramitación de un proceso; decretos estándares previamente consensuados, colocados en plataformas informáticas que significan la seguridad de respuestas de los tribunales al ser igual en todos los tribunales; crítica al modelo actual que ha llevado a crear interpretaciones en cada tribunal, con la correspondiente inseguridad jurídica;

---

<sup>38</sup> Cuadernos de Fundejus n° 13, “Jornadas Nacionales sobre Transformaciones en la Justicia”, Septiembre de 2017, págs. 407/415



La jurisdicción se excita con la acción que se abre, generalmente, con la demanda/preensión y que el juez debía, desde ese momento, tener control del proceso, conociéndolo y controlándolo; determina la hoja de ruta. Es el juez y su equipo quienes deben marcar los cambios y progresos, liderando al grupo para una mejor prestación a los ciudadanos, brindando un buen “servicio de justicia”, según pautas de política judicial que deberían marcar los superiores tribunales;

No consideramos que el Derecho Procesal había sucumbido ante el avance de la gestión de procesos y nuevas disciplinas. Es decir, terminó en la parte científica de su desarrollo, pero después de ello, sólo existe la gestión;

El Derecho Procesal ha olvidado y dejado de lado la eficiencia y eficacia, para quedarse en el entramado obsoleto de las intrigas procesales, sin importarles el resultado del juicio ni el servicio a la sociedad que implica la resolución del conflicto, en cuanto al fin del orden y de la paz pública. Urge incorporar técnicas de gestión que lo hagan efectivo y eficiente.

Desde la perspectiva del Derecho Procesal, la utilización interdisciplinaria de la gestión en el diagrama normativo de las reformas procesales, aparece como algo ajeno o en el mejor de los casos, un mal necesario, pero siempre minimizada y relegada.

El problema es más complejo.

Nuevas aristas son incluidas para delimitar el debido proceso legal, del cual el Estado argentino es garante. Entre otras: derecho a ser oído, la tutela efectiva, sentencia en plazo razonable, progresividad de los derechos, el día ante el tribunal.

En definitiva, significan la publicización del Derecho Procesal, la intermediación judicial, incorporación de la oralidad o proceso por audiencias, en el plazo razonable, aumento de la concentración de actos, utilización de modos alternativos de resolución de disputas. **Todo BORRAR**

Ello implica una mejor gestión y la incorporación de nuevas tecnologías.

La Argentina ha sido condenada por problemas procesales, a saber: “Fornerón e Hija”, “Fontevicchia y D’Amico”, etc.<sup>39</sup>

Debemos detenernos en lo que se ha garantizado con la ciencia procesal: el debido proceso como “tutela judicial efectiva”.

La gestión es útil para la eficacia y eficiencia del sistema.

Por tanto, al menos, los procesalistas debemos reconocer que existen variados problemas de implementación y realización de normas procesales, sí como que no hemos logrado acertar en su más óptima aplicación.

Advertimos una marcada tendencia entre los estudiosos del Derecho Procesal a seguir discutiendo institutos en abstracto, sin pasar a lo concreto.

Por tanto, existen dos vías: o los procesalistas nos hacemos cargo de la ejecución, u otro camino sería trabajar en forma interdisciplinaria e interdependiente con las distintas áreas de gestión, para que la utilización de esta ciencia no desvirtúe el debido proceso legal pero que, a su vez, logremos la eficiencia que la sociedad requiere.

Por ello promovemos el diálogo interdisciplinario.

Para fomentar el diálogo debemos tener en cuenta las diferencias:

---

<sup>39</sup> **HACER UNA BREVE REFERENCIA A LOS MOTIVOS DE LA CONDENA.** BORRRAR

El caso Forneron e hija se refiere a la responsabilidad internacional del Estado por las violaciones a Leonardo Fornerón con respecto a su hija biológica M.

El caso Fontevicchia y D’amico se refiere a la responsabilidad del Estado por la sanción judicial impuesta a Fontevicchia y D’amico debido a una publicación que supuestamente habría afectado la vida privada del entonces Presidente de Argentina

El Derecho Procesal florece como ciencia a principios de 1920 y se utiliza para su desarrollo el pensamiento lineal. Las ciencias de la gestión nacen también alrededor de 1930, con directivas hacia la empresa, para llevar adelante procesos de producción. Hoy también se los aplica a las empresas de servicios y también en los servicios públicos Su forma de pensamiento es sistémica.

En el Derecho Procesal existe permanencia en el objeto, fines y en las normas, son semirrígidas. En cambio, la gestión es una función directiva que se desarrolla a través de cuatro procesos: planificación, organización, control y mejora. La calidad es una cualidad subjetiva en su valoración y por tanto relativa en su propio concepto, es un atributo que permite apreciarla comparada con las restantes de su misma especie. Por tanto, los modos de realizar o producir pueden variar según las mejoras que se incorporen a procesos no estables.

Las normas del Derecho Procesal se establecen en leyes, generalmente integradas en Códigos. En cambio, las normas de gestión se manifiestan en protocolos, manuales, reglamentos o acordadas. Estas son normas modificables y flexibles.

Las normas procesales sirven a una garantía constitucional del debido proceso legal (hoy tutela judicial efectiva) y se conforman alrededor de un Poder del Estado (Judicial), sin perjuicio de la coexistencia de otros sistemas como el de resolución alternativa de conflictos o el denominado justicia de los tratados.

En cambio, la gestión se dirige a la satisfacción que ofrece el servicio a quienes se valen del mismo (ciudadanos partes, peritos, abogados). Es decir, al grado de adecuación del producto (proceso/sentencia) a las expectativas del usuario (partes, abogados, peritos, etc.).

Las dos ciencias poseen distintos lenguajes. Así son utilizados en Derecho Procesal términos como parte, proceso, sentencia, representante, patrocinante, cosa juzgada, juez, etc.

En cambio, en las ciencias de la gestión se habla de clientes, usuarios, producto, servicio, satisfacción, eficacia, eficiencia, calidad, líder, etc.

El fin del Derecho Procesal es instrumental al aplicar la norma al caso concreto para obtener la resolución del conflicto y socialmente el orden y la paz social.

En cambio, la gestión desea la satisfacción con el producto, la calidad del mismo, la mayor producción con el igual o menor esfuerzo, entre otros.

La Corte asumió la capacitación de los operadores jurídicos de todo el sistema.

Las experiencias orales han ido acompañadas de la videograbación de audiencias; se han preparado instructivos con objetivos y etapas como un máster plan.

Para la producción de la prueba se han trabajado protocolos de gestión de la prueba.

Con ello se van modificando paulatinamente los sistemas informáticos, siendo el próximo paso la inteligencia artificial como en CABA con el Programa Prometea.<sup>40</sup>

En anexo I acompaño investigación exploratoria de 66 procesos de conocimiento de daños y perjuicios (antes de 2008, después de 2008 hasta mayo de 2012 (vigencia ley de mediación) y de junio de 2012 en adelante,

---

<sup>40</sup> Asociación Argentina de Derecho Procesal, “Reforma a la Justicia Civil. Discusiones y Propuestas”, Rubinzal Culzoni Editores, 2019, 1ra. Edic., III “Gestión del Proceso. La Oficina Judicial y el Colegio de Jueces”, págs. 133/142. **EXPLICAR UN POCO PROMETEA.** BORRAR

Prometea es una inteligencia artificial que funciona en el Ministerio Público de CABA desde 2017 para hacerlo más eficiente, ya que hace la justicia más igualitaria. Funciona tipo chat robot al estilo de whatsapp apretando el botón para grabar y frente a la pregunta siempre hay una respuesta de que se puede hacer (solución más conveniente). Posee un 94% de efectividad (Estado 4.0)

especialmente a partir de agosto de 2015 vigente el Código Civil y Comercial. En anexo II hice un muestreo de casi 1400 legajos que no tienen acta de cierre o donde la tienen incompleta y en donde fundamentalmente no se inició la demanda que da origen al proceso judicial).<sup>41</sup> Vemos la situación crítica de los plazos reales versus los plazos legales en la etapa de prueba en los procesos; y respecto a la mediación, si bien no me consta los motivos, hay casi 1.400 legajos sin demanda y proceso abierto (en estado inactivo desde que se armó el mismo 2012, 2013, 2014, 2015 y 2016).

Tendré presente la ley 26.685<sup>42</sup> en el desarrollo que más abajo expongo, ya dicha norma que autoriza la utilización de expedientes electrónicos, documentos electrónicos, firmas electrónicas, firmas digitales, comunicaciones electrónicas y domicilios electrónicos constituidos, en todos los procesos judiciales con idéntica eficacia jurídica y valor probatorio que sus equivalentes convencionales.

Asimismo, por supuesto, la ley 26.994 Código Civil y Comercial ya que el juez tiene la misión de asumir un rol activo en pos de la tutela judicial eficaz, continua y efectiva, en sintonía con las disposiciones de los Tratados de derechos humanos de los cuales Argentina es parte, y la manda preambular de afianzar la justicia. Este cambio, es fruto de una evolución de las ideas en torno a la figura del magistrado como custodio de las libertades de los ciudadanos,

---

<sup>41</sup> SCJBA, Subsecretaría de Planificación, Administración del Juzgado, La Plata, 1994, 10 En la búsqueda de la eficacia en concreto del sistema de justicia, págs. 83/87.

<sup>42</sup> Revista de Derecho Procesal, Introducción a las normas procesales del Código Civil y Comercial de la Nación, 2015 – Número extraordinario, Rubinzal Culzoni Editores, La introducción del nuevo Código Civil unificado, 6 ¿Y el derecho procesal?, págs. 118/121.

jugando un papel protagónico en la concreción de la justicia material del caso concreto puesto en su conocimiento.<sup>43 44</sup>

La ley 15.044 que crea una Comisión Permanente del Mapa Judicial de la Provincia de Buenos Aires, con el fin de hacer efectivos los postulados del art. 15 de la Constitución Provincial, la que tendrá como funciones, como otra, realizar un diagnóstico integral del servicio de justicia en la provincia. Y el Acuerdo 3476/19 de la SCJBA que dispone realizar una prueba piloto por 120 días en el fuero civil (y laboral) platense a fin de evaluar los efectos que provoque sobre los procesos llevados a cabo en el marco del “Proyecto 2020”, la conformación de un Equipo Técnico de Apoyo a los Jueces (medicina legal, traumatólogo, psicología o psiquiatría, contador e ingeniero mecánico) - dependiente de la SCJBA-, con las funciones específicas de asesorar la pertinencia de la prueba pericial peticionada, la utilidad de los puntos de peritaje ofrecidos y la posibilidad de unificar los que las partes propusieran, revisar la documentación o estudios aportados y aún tener entrevistas personales con los interesados a fin de efectuar una evaluación provisoria y orientativa sobre las cuestiones litigiosas, estimar la demora en la producción de los informes requeridos. Requiere -por otra parte- que los jueces se expidan a su vencimiento sobre la utilidad de la experiencia y formulen las observaciones que creyeren conveniente.

### **CAPITULO III PROYECCIONES (SOLUCIÓN PRÁCTICA)**

---

<sup>43</sup> Berizonce Roberto O-Giannini Leandro J. Directores, Aspectos procesales del Código Civil y Comercial de la Nación, LEP, 2017, 1ra. Edic., Cap. II Análisis de instituciones generales del proceso alcanzadas por el Código Civil y Comercial, El rol del juez en el Código Civil y Comercial, págs. 169/190.

<sup>44</sup> Chayer Hector Mario-Mrcet Juan Pablo, Nueva gestión judicial. Oralidad en los procesos civiles, Ministerio de Justicia y Derechos Humanos Presidencia de la Nación, Justicia 2020, 2da. Edic., El Código Civil y Comercial en la impronta de la oralidad y la gestión probatoria, págs. 43/46.

Visto el estado de cosas existente (RESULTADO DE LA INVESTIGACION DOCUMENTAL) y los antecedentes proyectados para paliar dicha situación para hablar de soluciones en concreto, conviene recordar los **fundamentos de la ley 13.629** hablan de un antecedente que data del 29 de noviembre de 2004 que perdió estado parlamentario (mensaje 1.338); asimismo que fue elaborado por la Comisión n° 1 del “Consejo Consultivo para el Estudio y Elaboración de Reformas al sistema Judicial de la Provincia de Buenos Aires”, representado por miembros del Honorable Senado, la Honorable Cámara de Diputados, la Suprema Corte de Justicia -que se abstuvo de emitir opinión-, la Procuración General de la SCJBA, el Colegio de Magistrados y Funcionarios del Poder Judicial que objetó el proyecto-, el Colegio de Abogados de la Provincia de Bs. AS., la Asociación Judicial Bonaerense y el Ministerio de Justicia. Con esa reforma se pretende optimizar el sistema de control de gestión existente, supervisando la actuación de los magistrados y demás funcionarios del Poder Judicial, promoviendo asimismo el mejoramiento de su labor a través de mecanismos de monitoreos e incentivos. La evaluación de gestión no sólo comprende a los jueces, sino que se extiende a todos los miembros del Ministerio Público y a los demás funcionarios auxiliares que la reglamentación establezca. El control de gestión se implementará a través del establecimiento de indicadores de gestión y sus estándares. Será ejercicio por la SCJBA y por la Procuración General de la SCJBA en base a informes que elaborarán comisiones departamentales integradas de modo igualitario por representantes del colegio, asociación o unión de magistrados, colegio de abogados y Asociación Judicial Bonaerense, las que se desempeñarán “ad honorem” en la forma que se reglamente. El

proyecto prevé que la implementación de los mecanismos de control de gestión forme parte de la memoria anual constitucional que la SCJBA envía a los Poderes Ejecutivo y Legislativo provinciales, lo que permitirá tomar conocimiento de las medidas efectivamente adoptadas respecto de dicho control.

Asimismo la **ley 13.629, que incorpora al art. 32 de la ley orgánica 5827 (atribuciones de la Suprema Corte de Justicia de la Provincia de Buenos Aires) el inc. u** (control de gestión): “realizar la evaluación de gestión de cada uno de los órganos jurisdiccionales del Poder Judicial, en cuanto a la calidad, eficiencia y eficacia de la misma, determinando reglamentariamente estándares, considerando los indicadores que se determinan en la presente, las particularidades de cada órgano y de los procesos en los que entienden. Indicadores de gestión: Para efectuar esta tarea, la SCJ deberá considerar respecto de cada órgano los siguientes indicadores de gestión: a) la duración total de los procesos y de cada una de las etapas de los mismos; b) el cumplimiento de los plazos establecidos para el dictado de resoluciones; c) la carga de trabajo; la congestión y los asuntos pendientes; d) la asistencia al lugar de trabajo del magistrado a cargo; e) funciones y personal con que cuenta el órgano y asistencia al lugar de trabajo; f) todo otro indicador que reglamentariamente se establezca. La evaluación de gestión será realizada en base a informes relacionados con las tareas e inspecciones que la SCJ lleve a cabo a través de la dependencia respectiva. **Asimismo el inc. v** Informe de gestión: La SCJ remitirá a cada órgano judicial el informe de gestión respectivo, que contendrá los resultados de la evaluación de su gestión y la comparación de los mismos con el resultado promedio de los órganos equivalentes del



departamento judicial. Si el resultado del informe de evaluación fuera insatisfactorio, la SCJ, previo descargo del interesado, podrá intimarlo a que proponga una mejora razonable de su gestión, la que será evaluada en el período siguiente. En caso de mantener un desempeño deficiente, y si correspondiere, podrá aplicar las sanciones disciplinarias previstas por la reglamentación. La SCJ llevará un registro especial de los resultados de los informes y de las resoluciones que se dicten en relación al proceso de evaluación". **Asimismo el inc. w** Publicidad de los Indicadores de Gestión y del Informe de Gestión: El resultado definitivo de los indicadores de gestión y del informe de gestión de cada órgano será de carácter público y de libre acceso vía internet en la página de la SCJ e integrarán la Memoria Anual art. 165 Constitución Provincia. **Finalmente el inc. x** Publicar la Memoria Anual del estado de la Administración de Justicia conforme los medios que establezca la reglamentación".

Que el control de gestión implica el análisis de las actividades de una organización, en forma objetiva y sistemática, para determinar el grado de cumplimiento de políticas y procedimientos aceptables, la utilización eficiente de los recursos, el cumplimiento de los objetivos y si han sido alcanzados en los plazos y calidad previstos para las respectivas prestaciones y servicios. Que el resultado de dicha actividad se refleja en informes a los niveles superiores, sobre los aspectos administrativos y operativos, poniendo énfasis en el grado de eficiencia y eficacia con que se utilizaron los recursos económicos, tecnológicos y el factor humano. Que en el ejercicio del control de gestión se promueve modificar falencias, detectar errores en prácticas y

procedimientos, subsanar omisiones, y formular recomendaciones tendientes a dar soluciones a los problemas que se detecten. El **Ac. 3818/16** de la SCJBA dispuso que la **Subsecretaría de Control de Gestión** pase a depender directamente de la SCJ estableciendo como funciones: a) proponer el plan anual de control de gestión, con la programación de las tareas y la definición del marco reglamentario y metodológico vinculado a las actividades; b) diseñar los procedimientos y modalidades operativas para la implementación y relevamientos en órganos y dependencias de la Jurisdicción Administración de Justicia; c) practicar los relevamientos en los órganos y dependencias de conformidad a los criterios de oportunidad y a lo establecido en el plan anual; d) producir informes con los resultados de los análisis realizados y efectuar las propuestas de mejoras que considere pertinentes; e) realizar el monitoreo y seguimiento de la implementación de las recomendaciones realizadas; f) intervenir en la evaluación de la consistencia y aptitud de los indicadores de gestión y supervisar que los mismos contemplen la actividad real de los órganos y dependencias, monitoreando la información generada por los tableros de comando y elaborando informes periódicos; g) intervenir en el diseño, implementación y monitoreo de programas que propendan a la mejora del servicio de justicia y los servicios de apoyo; y h) participar en el diseño, implementación y desarrollo de sistemas de información y proponer modificaciones al modelo de indicadores de gestión a fin de adecuarlo a los procesos de trabajo.<sup>45</sup>

---

<sup>45</sup> Antes formaba parte de la Subsecretaría de Control Disciplinario, lo que generaba que los instructores terminen aconsejando alguna sanción en lugar de permitir la solución del problema como un mecanismo previo a la sanción. La modificación es sumamente beneficiosa, ya que apunta a una mayor calidad del órgano, lo cual se logra con mejor gestión. (ESTO LO DIJE PORQUE AHORA ES SUBSECRETARIA DE CONTROL DE GESTION QUE DEPENDE DE PRESIDENCIA DE LA SCJBA)

La **Res. 1896/06** de la SCJBA, con carácter previo a la ejecución de los relevamientos, la Subsecretaría de Control de Gestión recabará de los respectivos Colegios de Abogados Departamentales las inquietudes y propuestas vinculadas a los organismos objeto de estudio.

Dicho lo cual, teniendo como pilar que dentro del Poder Judicial provincial existe la Subsecretaría de Control de Gestión, con la finalidad de proyectar alternativas de soluciones, cabe decir que existe una **base de datos de buenas prácticas** de las cuales se pueden “copiar” algunas formas de trabajo para una mejor gestión, teniendo en cuenta que alguno de los Juzgados de Primera Instancia en lo Civil no sólo presentaron Iniciativa de Mejora (IM) sino que fueron certificados por dicha dependencia como Buena Práctica (BP). A continuación comento algunas experiencias dentro del **área temática Gestión de los procesos de trabajo jurisdiccionales**: 1) **IM 003-2013 del Juzgado de Primera Instancia en lo Civil y Comercial n° 8 de Quilmes** **Iniciativa de mejora para la implementación de la eficacia y calidad en la administración de justicia**: 1) notificaciones: implementó la notificación de la sentencia por Secretaría a los fines de acelerar los tiempos de interposición de los recursos respectivos y la elevación de los autos a la Excma. Cámara; también el auto de apertura a prueba, el cual se readecuó para que no se prolongue en forma innecesaria; 2) prueba pericial: se tiende a designar la menor cantidad de expertos posible (analizando las oposiciones en caso de haberse planteado) en virtud de los principios de economía, celeridad procesal y la evitación de un dispendio jurisdiccional innecesario; en caso de mala praxis se fijaron audiencias entre las partes y peritos a efectos de evacuar dudas, en virtud de la intermediación que se logra con las partes, los profesionales y los

auxiliares de justicia; se solicitan transcripciones de historias clínicas en los casos de mala praxis a efectos de posibilitar un mejor análisis del caso; advirtiéndose que a veces las pericias médicas determinaban porcentajes de incapacidad que no se correspondían con las constancias de las Historias Clínicas de los actores, se estableció un modelo de despacho para hacerles saber a los peritos que la pericia debe responder en forma detallada a los puntos de pericia ofrecido por las partes, y teniendo en cuenta la historia clínica del actor. Ello se hace constar en el acta de aceptación de cargo cuya copia se entrega al perito; 3) prueba testimonial: se analizan los fines de los testimonios (presenciales, de reconocimiento y/o de concepto) para acotar la cantidad de declaraciones a realizar, para evitar la multiplicidad y la prolongación de las audiencias a designarse; 4) prueba de informes: se establece en el auto de proveimiento de prueba que en el caso de no haberse producido informe al momento de autos para sentencia -y de no ser vital para dictar el fallo- se resolverá sin considerar dicha prueba; en el caso de recibirse una causa penal se analiza su estado en tiempo real para determinar si restan diligencias por hacer, caso en el cual se lo remite de oficio a la UFI para que finalice el trámite. De lo contrario, se guardaban como reservadas y el momento de dictar sentencia, habitualmente faltaban notificaciones por cumplir, recaudos que retardan el dictado del pronunciamiento y aumentan la duración de los litigios; 5) audiencias conciliatorias en sucesiones (etapa particionaria), desalojos o reivindicaciones o en procesos que se litigó por años; - 2) **IM 001-2015 del mismo Juzgado Implementación gradual de un sistema de gestión de la calidad** que elaboró un “Manual de Calidad y objetivos anuales” como nivel 3 (el nivel 2 es una “Encuesta de Calidad del Servicio” volcada en el sitio web del

Juzgado: a) cómo fue la atención en la Mesa de Entradas; b) cómo evalúa la claridad, la completitud, y los fundamentos dados en: i) despachos; ii) interlocutorias; y iii) definitivas; c) nivel de accesibilidad y trato del: i) Juez y ii) Secretario). Los objetivos parten de los siguientes ejes: 1) dictar resoluciones y prestar servicios que satisfagan las necesidades y expectativas de los destinatarios, acordes en calidad y tiempo, para lo cual se propuso el reducir gradualmente los lapsos de su dictado para alcanzar el cumplimiento de los plazos legales; 2) Trabajar en la mejora continua de nuestros procesos, procurando que resulten más efectivos y eficientes; y 3) Apoyar el crecimiento personal y profesional de los empleados por medio de la capacitación. Para ello se han determinado -estimativamente, es decir antes de procesar los datos de las encuestas- los siguientes objetivos: 1) que el 70% de los expedientes que reciben presentaciones sean remitidos a despacho en el día o (a lo sumo) al día siguiente, previa carga en el Sistema Augusta; 2) que el 80% del despacho simple se realice en 3 días; 3) que el despacho de inicio y confronte, como límite máximo, sean realizados en 5 días; 4) que el 100% de las sentencias interlocutorias sean dictadas en 10 días; y 5) que las sentencias definitivas sean dictadas en 10, 30 o 40 días de acuerdo al tipo de proceso. Se fijaron pautas a seguir para implementar controles internos en la calidad de la prestación del servicio. Para ello, se delinearon las hojas de datos, en las que se reflejan los Registros de la labor que se cuantifica diariamente (despachos simples, interlocutorios, sentencias definitivas, expedientes ingresados y devueltos a letra). Las pautas de medición son: el Juez mide diariamente (todo el año) los plazos de despacho (a lo que se agrega igual medición dos meses al año, por cada integrante del equipo, para analizar su rendimiento)

completando las dos planillas adjuntadas. El Secretario y Auxiliar Letrado miden las tareas a su cargo (tercer planilla). El Secretario controla las cédulas emitidas por Secretaría y que, aquellas con firma digital, sean realizadas en el día, cotejándolas con el listado diario. El Auxiliar Letrado, mide el confornte, y el despacho simple que se encuentra habilitado para firmar. Por último, se estableció el procedimiento a seguir para el caso de detectar “no conformidades” del sistema (vicios en la actividad) y la manera de corregirlos o de prevenirlos. El nivel 4 se caracteriza por la Planificación de la Calidad (objetivos pautas de rendimiento y mediciones mensuales) y de la Capacitación del equipo de trabajo. Con ello se trata, en definitiva, de disminuir el tiempo del proceso; la celeridad en los dictados de los llamamientos de autos para sentencias y éstas.<sup>46</sup> 3) **BP 02-2018 del Juzgado de Primera Instancia en lo Civil y Comercial n° 3 de Mar del Plata Monitoreo sistematizado del cumplimiento de los plazos en el despacho y confornte de diligencias art. 34 inc. 3, CPCC** A partir del 2011 el personal se agrupa organizadamente por equipo de trabajo según la materia sin perjuicio de incursionar en otras materias para crecimiento individual. Cada equipo tiene un funcionario que coordina el mismo. Se tomaron medidas generalizadas para lograr la continuidad de los procesos. Se decidió la aplicación generalizada de la caducidad de instancia de oficio (conf. Res. 3694/12 SCJBA). A partir de 2010 se implementó el “proceso por audiencias” antes del proveimiento de la prueba; concluida dicha etapa caso contrario autos para sentencia (a partir de 2016 se

<sup>46</sup> Hacer referencia a que el Juzgado de la Dra. Claudia Celerier recibió un premio nacional a la calidad.

El Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la Nación reconoció en 2018 al Juzgado de Primera Instancia en lo Civil y Comercial n° 8 de Quilmes, a cargo de la Dra. Claudia Celerier, con el premio Oro de Excelencia en la Gestión Judicial, máxima distinción del Premio Nacional a la Calidad en la Justicia. Ya en 2017 recibió el Bronce como Emprendedores de la Calidad

<http://www.scba.gov.ar/institucional/notayfotos.asp?expre=Distinguen%20con%20el%20Premio%20Nacional%20a%20la%20Calidad%20al%20Juzgado%20Civil%20y%20Comercial%20Nro.%208%20de%20Quilmes.&veradjuntos=no>

implementó el Plan de Oralidad (conf. Res. 2761, 870/16, 2400/16). Se lleva un control de despacho y resoluciones en cuanto al plazo para que se ajuste a la normativa vigente; igualmente con el confornte (días de certificación actuarial para constancia Juez).- 4) **BP 03-2012 del Juzgado de Primera Instancia en lo Civil y Comercial n° 7 de La Matanza La celeridad en el despacho** frente a licencias del personal se planificó la redistribución del trabajo, personal que tiene ganas y sepa hacerlo lo hace caso contrario se lo da a un empleado de mayor jerarquía.- 5) **IM 002-2013 del Juzgado de Primera Instancia en lo Civil y Comercial n° 1 de La Plata Guía para el despacho judicial** debido a la necesidad de generar proveídos fácilmente identificables por todos los operadores, evitar mecanizarse en la implementación de despachos cargados como modelos sin fundamentación del CPCC, es que se ordenaron los despachos por utilización y prioridades, depurando y descartando aquellos que ya no se utilizaron abreviando tiempos siendo de fácil identificación para el usuario Se hizo una guía.- 6) **IM 005-2013 del Juzgado de Primera Instancia en lo Civil y Comercial n° 12 de San Isidro La doctrina y la jurisprudencia aplicada a la capacitación judicial** se desarrolla desde 2011 a fin de procurar la excelencia de los operadores intermedios con el objetivo que se encuentren a la altura de las circunstancias. Un miembro del personal semanalmente expone un tema frente al resto; finalizada la exposición, cualquier miembro trae a debate algo ocurrido en la semana a fin de adoptar una mejora<sup>47</sup>.- 7) **IM 004-2014 del Juzgado de Primera Instancia en lo Civil y Comercial n° 1 de La Plata Gestión de expedientes devueltos de Cámara** Debido a la preocupación por el grado de admisión o rechazo de los criterios adoptados en

---

<sup>47</sup> Labrada Pelayo Ariel-Courtade Carlos E.-De Cara Andrés, “Manual de Gestión para el Servicio de Justicia”, Nova Tesis Editorial Jurídica, 2009, 1ra. Edic., Segunda Parte El Facotr Humano, Cap. 10 La Capacitación, pág. 109/123

cada tipo de proceso se debate las argumentaciones dadas por el Superior (cambiar o mantener criterio), crear una base de jurisprudencia del Juzgado, fomentar la comunicación entre los operadores del Juzgado. Se incorpora la resolución de la Cámara (se vuelca el resultado en planilla Excel para estadística interna) para que la visualicen los abogados avanzando hacia el expediente digital. Habría que hacer una estadística de las intervenciones de Presidencia de Cámara.- 8) **IM 005-2014 del Juzgado de Primera Instancia en lo Civil y Comercial n° 1 de La Plata Digitalización de expedientes** A partir de la observación en los comportamientos adoptado por los abogados en Mesa de Entradas del Juzgado (scanners portátiles). Ya la Dra. Valeros en 2013 en el CALP expuso las bondades de la tecnología en cuanto a que los letrados efectúen presentaciones electrónicas firmadas por TOKEN mientras que desde 2012 se encuentra adherida al Sistema de Audiencias filmadas (Sistema Cicero), evita la concurrencia diaria a la Mesa de Entradas, el ahorro de insumos, disminuye el cúmulo de gente, permite realizar reconstrucciones en forma ágil y dinámica emitiendo una copia por Secretaría, evita la extracción de copias que los profesionales deben adjuntar al expediente (ej.: en daños peritos requieren copias certificadas de la totalidad de las actuaciones), disminuye los préstamos, genera espacio en casilleros de Mesa de Entradas, determinando las fojas de los proveídos se evita que el profesional concorra a la Mesa de Entrada.- 9) **IM 002-2015 Ampliación de la iniciativa sobre digitalización de expedientes** Se pretendió dinamizar los procesos y adaptarlos a las realidades sociales contemporáneas (presentaciones electrónicas y notificaciones electrónicas tanto personal como del contrario incluyendo el proveído electrónico avanzando así hacia el expediente digital).-



10) **IM 001-2014 del Juzgado de Primera Instancia en lo Civil y Comercial n° 14 de La Plata Videograbación de audiencias de prueba** Adquirido por la SCJBA un sistema de software (Sistema Cicero Res 1904/12 que estableció la implementación de una prueba piloto)<sup>48</sup>. El sistema funciona con la utilización de varios micrófonos para la captación óptima de cada uno de los participantes. El hardware y software permiten generar un producto final compuesto por el video, audio, adjuntos, textos, acta que ocupan una fracción del espacio del almacenamiento que hubiese ocupado la grabación de la audiencia con un equipo de filmación convencional. Asimismo, alimenta su propia base de datos la cual permite, además, su búsqueda o recuperación a través de campos o identificadores claves (número de causa, testigo, letrado, fecha, etc.). Integra la red interna de la SCJBA, por lo cual es resguardada y mantenida por los procedimientos que ella establece para la administración de bases de datos. Esta herramienta tecnológica provee no sólo la riqueza en la preservación de la prueba y su fácil reproducción por el juzgado y órganos superiores. Requiere la suscripción con firma electrónica o digital por el juez y secretario, presentes en el acto, lo que garantiza la autoría e inalterabilidad que consagra este medio tecnológico de encriptación. Luego de los 4 meses que fijó la Res. 1904/12, la SCJBA dictó la Res. 3683/12 que puso a disposición de la totalidad de los jueces del fuero civil y comercial del departamento judicial La Plata, el sistema informático a fin de efectivizar los principios de economía, celeridad y lealtad. Finalmente dictó la Res. de Presidencia 154/13 que estableció el 18 de marzo de 2013 las disposiciones horarias para los distintos juzgados que habían

---

<sup>48</sup> Labrada Pelayo Ariel-Courtade Carlos E.-De Cara Andrés, “Manual de Gestión para el Servicio de Justicia”, Nova Tesis Editorial Jurídica, 2009, Ira. Edic., Tercera parte Tecnologías de Apoyo a la Función Jurisdiccional, Cap. 12 Las Nuevas Tecnologías, pág. 128/129 “...el CPCC de nación desde 2011 faculta al Juez...”. “...En España desde 2001 se hace un video de cada audiencia. En el acta solo se asientan los datos de los presentes...”.

adherido al sistema de videograbación. Se fija una audiencia única a fin que se absuelva posiciones y declaren testigos. Para realizar una audiencia se anotan los datos de la misma (carátula, número de expediente, hora de inicio) en el SIGA (sistema integrado de gestión de audiencia), se realiza ingresando al sitio [www.audiencias.scba.gov.ar](http://www.audiencias.scba.gov.ar) con nombre de usuario y una clave proporcionada por la Subsecretaría de Tecnología Informática, lo que habilita la consulta y la registración. Antes de la audiencia, en la sede del Juzgado se intenta nuevamente una conciliación; caso negativo se celebra la audiencia, previa carga de datos como recién indicamos. En el inicio de la audiencia Juez y Secretario ponen sus TOKEN y se corrobora el video y el audio Acto seguido comienza la misma en un solo acto de registración. Se indica su conclusión. Se rubrica electrónicamente validando sus códigos. Se imprime un acta que el sistema genera en forma automática y que contiene nombre de Juez y Secretario, de todos los demás comparecientes y las marcaciones que hubiere hecho el Secretario al momento de alguna declaración. El tiempo promedio es de 29 minutos. Se espera que el video se incorpore al Sistema Augusta. Se podría incorporar audio y video que no esté en Tribunales (videoconferencia) tomándole a un testigo de otra localidad o país.<sup>49</sup> **11) IM 002-2014 del Juzgado de Primera Instancia en lo Civil y Comercial n° 5 de La Plata Uso eficaz de la videograbación de audiencias como forma de optimizar la producción de la prueba** A las posiciones y testimonios (se permitía que

---

<sup>49</sup> En el fuero laboral tenemos la experiencia del Tribunal del Trabajo N° 2, de La Plata, integrado por los Dres. .... y Carlos Mariano Nuñez, quienes videofilman la audiencia de vista de causa, que no es circunstanciada y donde se aprecia la prueba en conciencia (art. 44, ley 11.653), lo cual no ha sido objeto de crítica por parte de la SCBA cuando tuvo que conocer lo resuelto a través del Recurso Extraordinario de Inaplicabilidad. BORRAR

En el fuero laboral tenemos la experiencia del Tribunal de Trabajo n° 2 de La Plata, integrado por los Dres. Julio César Elorriaga, Carlos Mariano Nuñez y Juan Ignacio Orsini quienes videofilman la audiencia de vista de causa que no es circunstanciada y donde se aprecia la prueba en conciencia (art. 44 ley 11.653), lo cual no ha sido objeto de crítica por parte de la SCJBA cuando tuvo que conocer lo resuelto a través del Recurso Extraordinario de Inaplicabilidad de Ley

queden notificados en los escritos judiciales)<sup>50</sup>, le agrega las explicaciones de los peritos. Antes de la audiencia se intenta conciliar. Los reconocimientos judiciales pautados o decididos en el acto de la audiencia como medida para mejor proveer se realizan en corto plazo. Concluida la audiencia, se dispone la certificación de la prueba, que se realiza en el acto preparándose la causa para dictar sentencia. El promedio de duración es de 11 minutos<sup>51</sup>.- 12) **BP 010-2012 del Juzgado de Primera Instancia en lo Civil y Comercial n° 1 de La Plata Gestión y concentración de la prueba: Intervención de la Asesoría Pericial de Tribunales** Iniciativa basada en la demora en la etapa probatoria, la etapa conciliatoria se obstaculiza por la ausencia de parámetros en referencia a montos, la concentración de la prueba oral en una sola audiencia influye sensiblemente en la reducción de tiempos, la incorporando la audiencia de beneficio de litigar sin gastos junto a la de prueba en el proceso principal produce economía procesal, la realización de la prueba pericial por intermedio de la Asesoría Pericial demanda menos tiempo y se concentran las especialidades e interdisciplinariedad en un solo cuerpo, la concentración de la audiencia de BLSG en la audiencia de prueba, diferimiento de la fijación de la audiencia de posiciones y testimonial para una vez producida la pericial, ahorro de medida para mejor proveer, acortamiento de tiempos entre audiencia de prueba-sentencia, inicio de la etapa probatoria con el auto de apertura a prueba con proveimiento de la totalidad de la prueba ofrecida por las partes, gestión conjunta con Asesoría Pericial. Produciendo la prueba pericial, se dispone de datos y montos que permitan aproximar a las partes e invitarlas a la

---

<sup>50</sup> Labrada Pelayo Ariel-Courtade Carlos E.-De Cara Andrés, “Manual de Gestión para el Servicio de Justicia”, Nova Tesis Editorial Jurídica, Primera Parte Avances logrados sin gastos ni reformas legislativas, Cap. 3 La audiencia preliminar IV Notificaciones a testigos mediante escrito, pág. 36

<sup>51</sup> Idem nota anterior nota 12

conciliación; caso contrario se toman las posiciones y la testimonial; concluida la audiencia, queda el expediente para dictar sentencia con excepción de la prueba informativa pendiente. Se intenta también que el perito concorra a la audiencia en presencia del juez y de las partes. Se videografa. Se controla semanalmente la prueba. Disminuye negligencias y oposiciones probatorias. Incrementó acuerdos conciliatorios. El expediente llega a sentencia con inmediatez con montos más cercanos a la realidad de los hechos que difirieron de los cuantificados en los escritos postulatorios. 13) **BP 008-2012 del Juzgado de Primera Instancia en lo Civil y Comercial n° 14 de La Plata Gestión de Prueba en Juicios de Conocimiento.**<sup>52</sup> Teniendo como antecedente el Proyecto Odisea de los Dres. Pablo Agustín Grillo Ciochini y Andrés Antonio Soto, secretarios del Juzgado de Primera Instancia en lo Civil y Comercial n° 10 fue desarrollado como parte de un curso de “Administración de Justicia” dictado por la Subsecretaría de Planificación de la SCJBA en el año 2000. Implementada por la Dra. María Cecilia Tanco. Se tiene en cuenta los arts. 487 y 492. Se coordinaba con la Asesoría Pericial, peritos de lista y con las Unidades Funcionales de Investigación para ganar tiempo. Se realiza un monitoreo. Se desestiman las pruebas innecesarias. Hay caducidad de prueba de informas preestablecida. Se notifica por Secretaría y se envía por Secretaría la planilla a la Excma. Cámara de Apelación para el sorteo de perito. Se intenta un acuerdo conciliatorio, caso contrario audiencia posiciones y testigos, incluso del beneficio (interrogatorio libre). Si queda pericias sin notificar se cumple en el acto de audiencia. 14) **BP 024-2012 del Juzgado de Primera Instancia en lo Civil y Comercial n° 9 de San Martín Reorganización de los procesos**

---

<sup>52</sup> Berizonce Roberto O. “Aportes para una Justicia más transparente”, LEP, 2009, 1ra. Edic., II Técnicas de Gestión Judicial. Gestión de la Etapa Probatoria en Juicios de Conocimiento, págs. 204/218

**jurisdiccionales y la infraestructura del juzgado.** Se distribuyen las actividades a los diferentes agentes y funcionarios del Juzgado en forma temática mediante una planilla de distribución del despacho diario, discriminando las cuestiones algunas de las cuales son abordadas directamente con el Juez (pedidos de sentencia, planteos de revocatorias y nulidades). En determinadas oportunidades se ha realizado relevamiento de tareas por agente, con promedio de distribución por agente de expediente para proyectar despacho. Se hace un proveído aglutinador o concentrado<sup>53</sup>. Este proveído permite que el actor no deba realizar otras peticiones para poder trabar la litis, porque ya se han previsto. Es decir, todas las circunstancias posibles para realizar las notificaciones con todos los medios previstos, o en caso para averiguar el domicilio real del o de los demandados hasta agotar las notificaciones comunes y proceder a la publicación de edictos, y/o verificar la existencia de procesos sucesorios en el supuesto que se acredite el fallecimiento del o los demandados. También se desarrolla el proveído concentrador en los procesos de ejecución contemplando todas las situaciones previsibles. Caducidades probatorias de oficio. Certificación de prueba de oficio. Intimación al o a los peritos de oficio (art. 36 inc. 1, CPCC). En el acta de aceptación de cargo se fijan las sumas en concepto de anticipo para gastos depositando en forma proporcional las partes librándose giro electrónico (Res. 3864/11). En caso que no esté la causa penal se faculta al Ingeniero Mecánico a constituirse en sede de la UFI interviniente a sus efectos. Los testigos podrán ser notificados por telegrama y/o carta documento y/o escrito suscripto por el

---

<sup>53</sup> Labrada Pelayo Ariel-Courtade Carlos A.-De Cara Andrés, “Manual de Gestión para el Servicio de Justicia”, Nova Tesis Editorial Jurídica, 2009, 1ra. Edic., Quinta Parte Despacho concentrado y anticipatorio (aplicación dinámica de las normas procesales), Cap. 19 Menos pasos. Los remedios, págs. 237/239 y Cap. 20 Menos pasos: más allá de los Códigos Procesales, pág. 241/248.

letrado. 15) **BP 002-2012 del Juzgado de Primera Instancia en lo Civil y Comercial n° 12 de San Isidro La audiencia preliminar a efectos de acercar a las partes del litigio para dirimir conflictos.** Se tomó como modelo la audiencia del art. 360 del CPCC de Nación<sup>54</sup> para acercar a las partes, una vez delimitado el ámbito de conflicto y las pruebas con las que cuentan para acreditar la procedencia de su posición a fin de procurar la autocomposición del litigio, producir en primer término la prueba que las partes estimen esencial para poder llegar a un acuerdo, en caso de fracaso tomar la audiencia de posiciones y hacer el juez las preguntas que estime conducentes para esclarecer los hechos, analizar la prueba ofrecida a fin de procurar la realización en la audiencia de la prueba de exhibición de documentación y/o su reconocimiento establecer cuál es la conducente resolver las oposiciones fijar las especialidades de los peritos y abreviar el proceso y evitar el trabajo judicial inficioso. El proceso se inicia con la apertura a prueba. En los amparos se designa con el traslado de la demanda y si es necesaria la intervención de un perito también se lo convoca para definir rápidamente el modo en que llevará a cabo su tarea. Se realiza un seguimiento estricto de las audiencias testimoniales. Se tiende a reducir el tiempo entre el dictado del auto de apertura y proveimiento de prueba al dictado de la sentencia. 16) **BP 013-1-2012 del Juzgado de Primera Instancia en lo Civil y Comercial n° 12 de San Isidro La caducidad de instancia como herramienta de trabajo** Iniciativa frente a los pedidos de desarchivo de expedientes inconclusos y, en la generalidad de los casos, teniendo en cuenta el (excesivo) tiempo transcurrido desde que se promoviera la acción sin que aún se hubiere

---

<sup>54</sup> Labrada Pelayo Ariel-Courtade Carlos E.-De Cara Andrés, “Manual de Gestión para el Servicio de Justicia”, Nova Tesis Editorial Jurídica, 2009, 1ra. Edic. Primera parte Avances logrados sin gastos ni reformas legislativas, Cap. 3 La audiencia preliinar, pág. 33/38

decidido sobre la situación de fondo, pero no encontrarse las causas definitivas para su conclusión. Solución a efectos de implementar lo dispuestos en los arts. 71, 82, 85, 86 y cc del Ac. 3397/08 de la SCJBA en el sentido que sólo podrán ser remitidos al Archivo Departamental causas terminadas, permitiendo la paulatina liberación y disposición de espacios físicos que se verían ocupados con expedientes respecto de los cuales las partes ningún interés tienen en continuar. Se verifica si hay resolución final y si se encuentran cumplidos los plazos del art. 310 del CPCC sin que se hubiere instado adecuadamente su curso; determinada su procedencia, se intima conf. Art. 316, CPCC las cédulas al último domicilio constituido por la parte. De haber renunciado el mandante y notificada ella, se cursa la intimación al domicilio real denunciado (art. 42, CPCC). Se repite durante todo el año respecto de causas remitidas por el Archivo Departamental intimándose en la primera providencia dictada luego de recibidas para el caso de no encontrarse finalizadas a instar el curso del procedimiento. En el supuesto que ya se hubiere intimado de caducidad y hubiere transcurrido nuevo plazo sin actividad procesal útil se hace efectivo el apercibimiento (art. 315, CPCC) declarando la caducidad. Se hacen las cédulas. Frente al silencio, se hace efectivo el apercibimiento. De contestarse la intimación, se meritúa si la presentación constituye actividad útil y tiene efectos interruptivos de la caducidad de instancia; caso contrario, se hace saber y se remite a la intimación ya dispuesta haciendo un seguimiento ulterior de su trámite. Firme la providencia y de no haber mediado actividad, se declara la caducidad. En cualquier supuesto en que se declare, se agrega la documentación reservada y para el caso que hubiere peritos se notifica dicha resolución para regular de oficio honorarios y liquidar la tasa de justicia y

proceder al archivo. Se devuelven las causas remitidas ad effectum videndi et probandi. 17) **BP 003-2014 del Juzgado de Primera Instancia en lo Civil y Comercial n° 1 de La Plata Agilización de los procesos sucesorios** Se diligencian planillas de juicios universales electrónicas (Res. 3393/10, 2069/11, 3684/11, 1827/12, 1904/12 SCJBA), se confecciona por Secretaría los edictos electrónicos, se consulta vía web a la página del IPS para su posterior extracción del certificado de beneficio de pensión exigido por ley 10.205, se convoca a audiencia del art. 732, CPCC en caso de intereses encontrados y se transcriben las DTR pertinentes en el auto que ordena la inscripción de bienes (11/99, 5/97, 3/92, Instructivo 15/97). La idea es que no haya días muertos. 18) **BP 004-2012 del Juzgado de Primera Instancia en lo Civil y Comercial n° 14 de La Plata Confección y libramiento de oficio y testimonio por Secretaría para inscripción de declaratoria en el Registro de la Propiedad Inmueble de la Provincia de Buenos Aires.** La iniciativa fue para superar las dificultades y errores frecuentes advertidos en la tarea de confronte que generaba que el abogado tuviera que confeccionar varias veces la documentación provocando correlativamente una carga considerable en la tarea de confronte del juzgado. Previo cumplimiento del Dec. 5479/65 y 387/2000 y las DTR 34/93 y 8/95). Mejora la atención al público. y 19) **IM 04-2018 del Juzgado de Primera Instancia en lo Civil y Comercial n° 3 de Mar del Plata Audiencia simplificadora de la etapa de ejecución de sentencia.** El objetivo consiste en simplificar y ceñir el lapso temporal que insume tradicionalmente el período que va desde la firmeza de la sentencia de mérito dictada en procesos de conocimiento hasta el efectivo cumplimiento de esta (arts. 34 inc. 5 aps. a y c, 36 incs. 1 y 4, 497, 500 a 507, 557 y ss, CPCC). Se



hizo hincapié en daños y perjuicios (con aseguradoras condenadas accidentes de tránsito o mala praxis o de inmuebles) y procesos comprendidos en el marco de la ley del consumidor (quienes al interponer recurso de apelación deben hacer un depósito del monto de la condena más los intereses y una suma presupuestada). Lo mismo a las condenas de hacer, no hacer y a escriturar (arts. 510 a 513, CPCC) donde se avizore prima facie la posibilidad de cumplimiento sin necesidad de transitar por el proceso de liquidación. Se efectúa entonces una liquidación por Secretaría, se regulan honorarios y se determina la tasa de justicia a pagar, notificándose por Secretaría. Se hace la audiencia (partes, letrados, peritos y mediador, bajo apercibimiento de multa -no se puede invocar el art. 48, CPCC-) a fin de determinar la liquidación final del monto de condena, establecer la base arancelaria para la regulación de honorarios, fijar los honorarios profesionales, convenir la forma -tiempo y lugar- en que se realizarán los pagos. Deben acompañar liquidación y evaluar la posibilidad de acordar honorarios y constancia de cuentas bancarias para depositar y/o transferir los importes correspondientes (indicando entidad, identificación de la sucursal, número de cuenta y CBU). De los honorarios se puede recurrir en el acto de audiencia, concediéndoselos en dicho momento. A su vez dentro del **área temática Gestión de los procesos administrativos y/o auxiliares** existen: 1) **IM 001-2012 del Juzgado de Primera Instancia en lo Civil y Comercial n° 5 de La Matanza Utilización de tecnología: Sitio web y agilización del conffronte vía e-mail** y 2) **BP 022-2012 del Juzgado de Primera Instancia en lo Civil y Comercial n° 12 de San Isidro Seguimiento de la causa luego de la sentencia a fin de culminar el proceso y Seguimiento de la subasta a los fines de su inscripción** Debido a que la

inscripción del inmueble subastado por ante el Registro de la Propiedad resulta necesaria para asegurar la continuidad del tracto (art. 586, CPCC) y para fines impositivos. En el marco de un proceso falencial resulta de interés para la totalidad de la masa de acreedores la inmediata toma de posesión, toda vez que las tasas y/o tributos que se devenguen sobre el inmueble hasta que se produzca dicho acto, deberán ser solventados con los fondos que ingresen como producto de la enajenación (art. 240, ley 24.522). Se fija un plazo de 30 días para que se realice el mandamiento y por cada día de retardo astreintes; en caso de proceso falencial además responsable de todos los tributos que correspondan desde la fecha de resolución que la dispuso hasta la toma de posesión. Con la toma de posesión se fija un plazo de 45 días (art. 5 ley 17.801) para que se inscriba en el RPI la compra en subasta, bajo apercibimiento de astreintes. Finalmente dentro del **área temática Planificación y monitoreo de Gestión** existen: 1) **IM 008-2012 del Juzgado de Primera Instancia en lo Civil y Comercial n° 1 de La Plata Autogestión del organismo**. Autocontrol estadístico en aras de procurar mejoramiento en la dinámica del despacho; agilizar la atención al público; calidad de los proveídos; acortamiento del tiempo del despacho. Las tareas a realizar: monitoreo en el cumplimiento de los plazos (planillas), fundar en derecho los despacho, carga fiel de datos en sistema informático, pasar a procesal a medida que va saliendo la firma, pasar a diario todas las vistas y cédulas, levantar y contestar el conffronte (por mail) a diario, autoevaluación en períodos cortos, tomar audiencias e informaciones sumarias con puntualidad, evitar pases innecesarias<sup>55</sup> y 2) **IM 003-2014 del Juzgado de Primera Instancia en lo Civil**

---

<sup>55</sup> Labrada Pelayo Ariel-Courtade Carlos E.-De Cara Andrés, “Manual de Gestión para el Servicio de Justicia”, Quinta Parte Despacho concentrado y anticipatorio, Cap. 22 Otra vez sobre los lapsos, págs.

**y Comercial n° 8 de Quilmes El mapa general de procesos: Instructivos y matriz de asignación de tareas.** El objetivo es elaborar, como herramienta de gestión, un mapa del proceso de trabajo en cada área del Juzgado a fines de proyectar la estrategia de la organización del juzgado. Se realizan reuniones se establecieron autoridades y responsabilidades mediante instructivos, labrándose actas que firman los miembros asumiendo compromisos.

HISTORIAS DE VIDA: Pongo el ejemplo de Auxiliar Letrado, Secretario y/o Juez de algunos de los Juzgados de Primera Instancia en lo Civil y Comercial platense. Así el caso del Dr. H. T. quien dijo "Si bien es un tema para charlar mucho, que además resulta de total actualidad, ...en nuestro Juzgado se maneja todo con criterio de transversalidad, es decir, si bien pertenecemos a una organización con estructura piramidal, entendemos fundamental el trabajo en equipo y consideramos a todas las piezas por igual. Se baja una única línea de actuación a los efectos de velar por la existencia de un único criterio rector (el del Juez), evitando de esa forma que cada empleado despache según su criterio ó parecer. Eso sí, en la elaboración del criterio, si bien la última la palabra -por cuestiones obvias- la tiene el Juez, aplicamos técnicas del estilo brain storming (lluvia de ideas), es decir, reunión mediante se decide cuál es el Norte a seguir, especialmente en cuestiones novedosas ó muy complejas (que por una cuestión de competencia, inclusive residual, un Juzgado de Primera Instancia en lo Civil y Comercial tiene una fuente inagotable de temáticas de esa naturaleza). Todos los criterios se vuelcan a los modelos y éstos son de uso obligatorio tanto para empleados como para funcionarios; o sea, la creatividad queda para el momento de plasmar el modelo único ó bien para la

oportunidad de la resolución de las diversas cuestiones diarias, pero el despacho en general tratamos que sea lo más uniforme posible para evitar así tanto errores como eventuales inconvenientes a las partes. Estamos adheridos al plan de oralidad Justicia 2020, velamos por la reducción de los plazos procesales. Los cumplimos a rajatabla y, en la medida de lo posible, los acortamos, es decir, no nos tomamos todo el plazo que el C.P.C.C. prevé en su art. 34 inc. 3º apartados a, b y c (3 días para las providencias simples, 10 días para los interlocutorios, y 30 ó 40 días para las sentencias definitivas, teniendo en cuenta además los plazos especiales como por ejemplo los de la ley de amparo 13.928 y modif. que, obviamente, también son respetados). Prueba de ello es que desde diciembre del año 2007 todas las sentencias definitivas que se dictaron en el Juzgado lo fueron el mismo día ó a lo sumo al día siguiente del consentimiento del proveído que llama autos para sentencia, no contando en la estadística con sentencias pendientes de dictado a excepción de aquellas respecto de las cuales aún no ha transcurrido el plazo de consentimiento de su llamamiento. Se agrega a lo anterior que todos los empleados que pasan a despachar no se limitan a una temática, sino que todos proyectan cualquier tipo de proveídos -a excepción de interlocutorios y sentencias definitivas- y sin distinción de materia, ya sea daños y perjuicios, cuestiones contractuales, cobros ejecutivos, sucesiones, por nombrar sólo algunos, apoyados en el completo sistema de modelos que desarrollamos y en el control permanente que ejercemos los funcionarios y el magistrado. Todo ello a los fines de brindar un mejor servicio de justicia dotado de la mayor celeridad posible, tratando de hacer la mayor cantidad de trámites por Secretaría -por ejemplo, notificaciones, edictos- y de minimizar el error humano a través de un concienzudo control de

calidad del despacho, sin descuidar -insisto- los plazos, situación esta que hace que no existan trámites pendientes de procesamiento en el Juzgado. Como última mención, tenemos especial consideración al proveer y resolver en las personas que se hallan en situación de vulnerabilidad, ya sea por edad -adultos mayores-, situación económica, restricción de la capacidad, consumidores frente a grandes empresas, etc., aplicando de oficio la normativa del caso no sólo nacional sino también internacional. En suma, tratamos de aplicar la llamada “oficina judicial” en su máxima expresión, dotada de criterios de humanidad y equidad, siempre con apego a la normativa vigente”.

Como **parámetros objetivos del esfuerzo que demanda la oralidad**, se estimó la siguiente carga de trabajo:

-cantidad de audiencias preliminares celebradas mensualmente:

No más de 10 en el Departamento Judicial La Plata

Las principales metas de proceso seleccionadas por los jueces fueron:

-lograr una tasa de celebración de audiencias preliminares y de audiencias de vista de causa, como mínimo del 80%;

-lograr que las audiencias de vista de causa duren en promedio, como máximo, 30 minutos;

Como meta de resultado, es decir, aquellas que dan cuenta del fin último o resultados buscados, se establecieron las siguientes:

-lograr una tasa de conciliación, como mínimo, del 20% respecto del total de audiencias preliminares celebradas;

-lograr una tasa de conciliación, como mínimo del 15% respecto del total de audiencia de prueba celebradas;

-lograr una tasa de conciliación, como mínimo, del 30% respecto del total de casos resueltos;

-lograr que la duración del período probatorio del 90% de los procesos de conocimiento no sea mayor a:

-120 días corridos en La Plata.

En términos de satisfacción de las necesidades y expectativas de los usuarios y abogados, las metas propuestas fueron que los usuarios encuestados al finalizar las audiencias respondieron “muy bien” o “bien” a ciertas preguntas, en determinados porcentajes. Estas **encuestas** se aplican a todos los participantes en las audiencias, al finalizar, y son de respuesta voluntaria y anónima:

¿Cómo lo trataron durante la audiencia? 75% 80% muy bien o bien.

¿Comprendió lo que le explicaron? 75% 80% muy bien o bien.

¿Cuál fue su grado de satisfacción respecto de haber sido escuchado? 75% 80% muy bien o bien.

¿Cuál fue su grado de satisfacción respecto de la duración del proceso? 60% muy bien o bien.

¿Considera convenientes las instalaciones para la realización de la audiencia? 60% muy bien o bien.

Respecto de la satisfacción de los abogados, las preguntas elegidas para dar seguimiento a su satisfacción y las respectivas metas son las siguientes:

¿Cómo lo trataron durante la audiencia? 80% muy bien o bien.

¿Cuál es su grado de satisfacción respecto de la actividad del tribunal en la depuración de la prueba en este proceso? 80% muy bien o bien.

¿Cuál es su grado de satisfacción respecto de la actividad del tribunal en los intentos conciliatorios en este proceso? 80% muy bien o bien.

¿Cuál es su grado de satisfacción respecto del plazo de resolución de sus procesos de conocimiento en este tribunal? 60% muy bien o bien.

¿Considera convenientes las instalaciones para la realización de la audiencia? 60% muy bien o bien.

**Después de un año de implementado el sistema de oralidad en la Provincia de Buenos Aires** se midió 2969 audiencias preliminares fijadas, 2441 realizadas, resultado del 90,54% y meta del 80%. Audiencias de vista de causa fijadas 1106, realizadas 906, resultados 80,47% y meta del 80%. De 1009 causas resueltas, 425 fueron conciliadas, teniendo un resultado del 42,12% y una meta del 30%.

Para analizar el tiempo insumido por los procesos en días corridos, se han tomado las fechas de inicio (hasta 90 días 22 causas), audiencia preliminar (hasta 180 días 179 causas), audiencia de vista de causa (hasta 360 días 503 causas) y resolución final (más de 360 días 1566 causas).

El 31% de los procesos tienen la audiencia preliminar fijada antes de los 360 días corridos desde la fecha de inicio del proceso. El 53,87% de las audiencias de vista de causa se fija a menos de 4 meses de la audiencia preliminar. El 48,91% de las causas resueltas dentro del sistema de oralidad llegaron a su finalización a menos de un año desde su fecha de inicio. Como punto de comparación de acuerdo con los datos de la SCJBA Subsecretaría de Control de Gestión los promedios de duración entre inicio y fin de los juicios de conocimiento en los juzgados civiles y comerciales de la provincia auditados en el período 2008-2016 es de 1338 días corridos más de 3 años y medio. Los

problemas mayores en cuanto tiempo se trata son plazos de pericia, disponibilidad de la agenda para usara la sala de audiencia, asistencia de las partes a la audiencia, instalaciones para tomar audiencias, cantidad de audiencias por semana, asistencia de los abogados a las audiencias.<sup>56</sup>

Después de 2 años de implementado en la Provincia de Buenos Aires 110 Juzgados de Primera Instancia se han adherido al sistema. Se celebraron 11.692 desde agosto de 2016; los tiempos entre inicio y audiencia preliminar en días corridos fueron de hasta 90 días (206), hasta 180 días (1009), hasta 360 días (2.346) y 361 días o más (5.986); entre audiencia preliminar y vista de causa en días corridos hasta 60 días (541), hasta 90 días (1.1559); hasta 120 días (1.531); hasta 180 días (1.053) y 181 días o más (1.089). Tiempo entre inicio y resolución en días corridos - causas resueltas hasta 360 días (2.590), hasta 720 días (2.664), hasta 1080 días (1.063) y más de 1081 días (1.224). Se conciliaron 1.810, transaron .2354 y se dictaron 4.528 sentencias. En preliminar se concilió 1.178 y en vista de causa .637. Si de encuesta de audiencia preliminar se trata el 89,6% de los usuarios dijo que lo trataron durante la audiencia muy bien, el 78,5% que comprendió lo que le explicaron durante la audiencia, el 80,1% estuvo satisfecho respecto de haber sido escuchado por el tribunal. De la audiencia de prueba el 81,9% lo trato muy bien, el 73,2% comprendió lo que ocurrió durante la audiencia, el 74,8% estuvo satisfecho de haber sido escuchado por el tribunal y el 70% estaba satisfecho respecto a la duración de su proceso. Por su parte los abogados dijeron con relación a la preliminar el 95,8% que lo trataron muy bien, el 86,2% que estaba satisfecho respecto de la actividad del tribunal en la depuración de la prueba en este

---

<sup>56</sup> Chayer, Héctor Mario-Marcet, Juan Pablo, La oralización del proceso civil. Resultados a un año de su implementación en Buenos Aires, LA LEY 09/02/2018 Cita online AR/DOC/140/2018



proceso y el 83,5% que estuvo satisfecho respecto a la actividad del tribunal en los intentos conciliatorios en este proceso; de la audiencia de prueba el 95,2% lo trataron muy bien, el 82,3% estuvo satisfecho respecto a la actividad del tribunal en los intentos conciliatorios en este proceso y el 82,7% estuvo satisfecho respecto del plazo de resolución de este proceso en este tribunal.

En las Bases para la Reforma Procesal Civil se habla que si se implementa la oralidad el sistema de gestión de la oficina judicial cambiará inevitablemente.<sup>57</sup>

Por su parte el Colegio de Abogados de la Provincia de Buenos Aires realizó una encuesta entre marzo y mayo de 2018 a 394 abogados de 15 Departamentos Judiciales obteniendo un 72% de valor positivo a la oralidad en los procesos civiles, solo 6% negativo.

En el año 1997, es decir aún no implementado el sistema de oralidad en los juzgados, una encuesta realizada por Fundejus arrojó según abogados una lentitud en procesos del 28,6%, según funcionarios un 21,7%.<sup>58</sup>

### **CONCLUSIONES:**

Tal como vimos, la mayoría de los Juzgados Civiles no tienen en cuenta:

- 1) la posibilidad de pensarlos como una organización privada,
- 2) las relaciones con el medio ambiente externo (partes, abogados, peritos),
- 3) no usan procesos administrativos,
- 4) no piensan en el destinatario;
- 5) no dividen las funciones administrativas (tareas de paralizar o archivar expedientes, entre otras) de las jurisdiccionales.

Por tal motivo, con lo expuesto se trata de ver como poder utilizar la experiencia positiva y exitosa utilizada por otros

---

<sup>57</sup> <http://www.sajj.gob.ar/docs-f/ediciones/libros/Bases-reforma-procesal-civil-comercial.pdf>

<sup>58</sup> Cuaderno de Fundejus año 6, n° 4, Julio de 1997, Encuesta relacionada sobre el estado del sistema de justicia. Págs. 107/117

organismos judiciales y certificada por la Subsecretaría de Control de Gestión de la SCJBA o incluso del Ministerio de Justicia de la Nación.-

#### BIBLIOGRAFIA:

Asociación Argentina de Derecho Procesal, "Reforma a la Justicia Civil. Discusiones y Propuestas", Rubinzal Culzoni Editores, 2019, 1ra. Edic.-

Barcos Santiago J. "Qué es Administración", Cap. 1: Conociendo a la Administración, a las organizaciones y a la administración de organizaciones.

Berizonce Roberto O., "Derecho Procesal Civil Actual", Lep, ed. 1999

Berizonce Roberto O. "Aportes para una Justicia más transparente", LEP, 2009, 1ra. Edic.-

Berizonce Roberto O-Giannini Leandro J. Directores, Aspectos procesales del Código Civil y Comercial de la Nación, LEP, 2017, 1ra. Edic

Bunge Mario "Status epistemológico de la administración"

Capítulo 4 "Sociología de las Organizaciones" entregado por el Lic. González en la materia Recursos Humanos de la Especialización en Derecho Empresarial

Capítulos 14, 16 y 18 del libro entregado en clase por el Lic. Héctor Eduardo González en la materia Recursos Humanos de la Especialización de Derecho Empresarial

Chayer Hector Mario-Marcet Juan Pablo, Nueva gestión judicial. Oralidad en los procesos civiles, Ministerio de Justicia y Derechos Humanos Presidencia de la Nación, Justicia 2020, 2da. Edic

Chayer, Héctor Mario-Marcet, Juan Pablo, La oralización del proceso civil. Resultados a un año de su implementación en Buenos Aires, LA LEY 09/02/2018 Cita online AR/DOC/140/2018

Cuadernos de Fundejus n° 13, "Jornadas Nacionales sobre Transformaciones en la Justicia", Septiembre de 2017

Ferrari Pablo H. "Gestión Judicial. Medición y evaluación del desempeño en la Oficina Judicial. Un camino hacia la mejora continua", LEP, 2016, 1ra. Edic.-

Fucito Felipe, "La transformación del Servicio Judicial. Aspectos Sociológicos"

Fucito Felipe, "Autoridad y Liderazgo en las Organizaciones (un enfoque sociológico)".-

Gozaíni Osvaldo Alfredo, "Cuestiones procesales del Código Civil y Comercial de la Nación. Necesidad de armonizar y unificar las reglas técnicas", Rubinzal Culzoni Editores, 2016, 1ra. Edic.

[http://200.70.33.130/images2/SGHPE/GestionJudicial\\_csjn.pdf](http://200.70.33.130/images2/SGHPE/GestionJudicial_csjn.pdf)

<https://www.csjn.gov.ar/files/tecnologia-innovacion/instructs.pdf>

<https://blog.erreius.com/wp-content/uploads/2018/03/lineamientos-csjn.pdf>

<http://www.saij.gov.ar/docs-f/ediciones/libros/Bases-reforma-procesal-civil-comercial.pdf>

Kast Freemont E.-Rosenzweig James E. Administración en las organizaciones, 4ta. Edic., Caps. 5 y 6

Labrada Pelayo Ariel-Courtade Carlos E.-de Cara Andrés, "Manual de Gestión para el Servicio Justicia", Nova Tesis Editorial Jurídica, 2006, 1ra. Edic.

Labrada Pelayo Ariel, "La motivación en los organismos judiciales", Nova Tesis Editorial Jurídica, 2006, 1ra. Edic.

Labrada Pelayo Ariel, "El factor humano en los organismos judiciales", Rubinzal Culzoni Editores, 2004, 1ra. Edic.

Morello Augusto M., "La Justicia de frente a la realidad"

Peyrano Jorge W. "Medidas Autosatisfactivas" (Tomo I Parte General), Rubinzal Culzoni Editores, 2014, 2da. Edic.

Quiroga Lavié Humberto-Federico Cecilia "Gestión Social de Calidad en la Justicia", LL, 2005, 1ra. Edic

Revista de Derecho Procesal, Introducción a las normas procesales del Código Civil y Comercial de la Nación, Rubinzal Culzoni Editores, 2015 – Número Extraordinario

Revista de Derecho Procesal, La oralidad en el proceso, Rubinzal Culzoni Editores, 2019-1

Revista de Derecho Procesal, Nuevas estructuras procesales, Rubinzal Culzoni Editores, 2019-2

SCJBA, Subsecretaría de Planificación Administración del Juzgado", La Plata, 1994

Sosa Toribio Enrique "Reingeniería procesal"; LEP, 2005, 1ra. Edic.