



UNIVERSIDAD DE BELGRANO

Las tesis de Belgrano

Facultad de Estudios para Graduados
Doctorado en Sociología

Justicia y reforma en la Argentina democrática

N° 65

Luis María Palma

Tutor: Prof. Mag. José Gustavo Roger

Departamento de Investigaciones
Julio 2013

Universidad de Belgrano
Zabala 1837 (C1426DQ6)
Ciudad Autónoma de Buenos Aires - Argentina
Tel.: 011-4788-5400 int. 2533
e-mail: invest@ub.edu.ar
url: <http://www.ub.edu.ar/investigaciones>



Doctorado en Sociología
Tesis Doctoral

Justicia y Reforma en la Argentina Democrática

Luis María Palma

Matrícula: 610-8751

Tutor: Prof. Mag. José Gustavo Roger

República Argentina, 10 de Febrero de 2012



Agradecimientos

Graciela María Carbone
Paula Vassena
Gladys S. Álvarez
Humberto Quiroga Lavié
Raúl Arlotti
Elena Highton de Nolasco
Felipe Fucito
Raúl Madueño
Eduardo Graña
Julio H. G. Olivera
Alberto Dalla Vía
Alberto Rubio
Luis Lozano
Rafael Bielsa
Alicia Perugini
Ricardo Lorenzetti
Mario Fera
Ricardo Miró
Ramón Brenna
José Gustavo Roger
Andrés Fontana

A quienes generosamente colaboraron en el transcurso de esta investigación, respondiendo a consultas, participando de entrevistas y encuestas, brindándome información de enorme valor, y compartiendo experiencias de vida.

ÍNDICE

I. INTRODUCCIÓN	11
1. Elección del Tema	11
2. Período Analizado	12
3. Plan de Trabajo e Hipótesis	15
4. Fuentes	17
5. Objetivos	21
II. JUSTICIA Y REFORMA EN LA ARGENTINA DEMOCRÁTICA	23
1. Justicia	23
1.1 Concepto	23
1.1.1 Valor	23
1.1.2 Organización	27
1.2 Sistema Judicial	28
1.2.1 Acceso a Justicia	31
1.2.2 Capacitación	33
1.2.3 Gestión	35
1.2.4 Administración	37
1.2.5 Infraestructura	39
1.2.6 Normativa	40
1.2.7 Construcción de Consenso	41
1.2.8 Cooperación	42
2. Gobernabilidad Democrática	43
2.1 Concepto	43
2.2 Análisis Político	43
2.3 Ámbito Específico	44
3. Participación	45
3.1 Concepto	45
3.2 Especies	45
4. Reforma	46
4.1 Concepto	46
4.2 Reforma Judicial	46
4.3 Actores de la Reforma Judicial	47
5. Grupo	48
5.1 Concepto	48
5.2 Grupo Social	49
5.3 Caracterización en Sentido General	49
5.4 Caracterización en Sentido Particular	50

5.4.1	Grupo Organizado _____	51
5.4.2	Grupo Formal _____	51
5.4.3	Grupo Secundario _____	52
5.4.4	Grupo de Interés _____	52
5.4.5	Grupo Cerrado _____	52
5.4.6	Grupo de Status _____	53
6.	Conceptos Relevantes _____	53
6.1	Independencia _____	53
6.2	Eficacia, Eficiencia y Efectividad _____	55
6.3	Instituciones _____	56
6.4	Seguridad Jurídica _____	60
7.	Síntesis _____	63
III.	CONTEXTO HISTÓRICO _____	67
1.	Introducción _____	67
2.	1983 - 1989 _____	68
2.1	Juicios por Violaciones a los Derechos Humanos _____	68
2.2	Nuevos Juicios y Planteamientos Militares _____	70
2.3	Leyes de “Punto Final” y “Obediencia Debida” _____	71
2.4	Última Época _____	73
3.	1989 –1999 _____	74
3.1	Indultos _____	74
3.2	Cambios en la Corte Suprema de Justicia de la Nación _____	74
3.3	El Pacto de Olivos y la Reforma Constitucional _____	75
4.	1999 – 2001 _____	77
4.1	Relaciones con la Corte Suprema de Justicia de la Nación _____	77
4.2	Un Caso Resonante _____	77
4.3	Crisis Económica y Salarios Estatales _____	78
4.4	El “Corralito” _____	79
5.	2002 – 2003 _____	80
5.1	Primeras Medidas _____	80
5.2	Relaciones con la Corte Suprema de Justicia de la Nación _____	80
6.	2003 - Presente _____	82
6.1	Renovación de la Corte Suprema de Justicia de la Nación _____	82
6.2	Reapertura de la Vía Judicial para Violaciones a los Derechos Humanos _____	84
6.3	Reforma del Consejo de la Magistratura _____	85
7.	Síntesis _____	87

IV. INICIATIVAS Y PROGRAMAS	91
1. <i>Introducción</i>	91
2. <i>Actividades</i>	93
2.1 <i>Mediación</i>	93
2.2 <i>Programa de Apoyo a la Reforma del Sistema de Justicia</i>	99
2.3 <i>Plan Nacional de Reforma Judicial</i>	105
2.4 <i>Proyecto del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo</i>	108
2.5 <i>Programa Integral de Reforma Judicial</i>	116
2.6 <i>Propuesta de una Reforma Judicial</i>	122
2.7 <i>Gestión de Calidad</i>	126
2.8 <i>Proyecto de Desarrollo del Juzgado Modelo</i>	127
2.9 <i>Programa “Justicia en Cambio”</i>	130
2.10 <i>Plan de Justicia y Seguridad</i>	140
2.11 <i>Programa “Casas de Justicia”</i>	144
2.12 <i>Centros de Acceso a la Justicia</i>	148
3. <i>Síntesis</i>	150
V. CRISIS Y DIÁLOGO: LA MESA PERMANENTE DE JUSTICIA	153
1. <i>Orígenes</i>	153
2. <i>Reuniones, Metodología de Trabajo y Temas</i>	154
3. <i>Personas e Instituciones Participantes</i>	156
4. <i>Incorporaciones y Nuevas Actividades</i>	157
5. <i>Los Talleres para la Construcción de Escenarios Futuros</i>	157
6. <i>Todos por la Justicia</i>	159
7. <i>La Cultura del Diálogo</i>	159
8. <i>Evocaciones</i>	160
9. <i>Efectos y Perspectivas</i>	170
10. <i>Síntesis</i>	173
VI. PARTICIPACIÓN Y REFORMA	175
1. <i>Introducción</i>	175
2. <i>Áreas</i>	175
2.1 <i>Acceso a Justicia</i>	175
2.1.1 <i>Estado de Situación</i>	175
2.1.2 <i>Reformas</i>	176
2.2 <i>Capacitación</i>	186

2.2.1	Estado de Situación	186
2.2.2	Reformas	189
2.3	Gestión	192
2.3.1	Estado de Situación	192
2.3.2	Reformas	194
2.4	Administración	199
2.4.1	Estado de Situación	199
2.4.2	Reformas	202
2.5	Infraestructura	207
2.5.1	Estado de Situación	207
2.5.2	Reformas	207
2.6	Normativa	211
2.6.1	Estado de Situación	211
2.6.2	Reformas	212
2.7	Construcción de Consenso	213
2.7.1	Estado de Situación	213
2.7.2	Iniciativas de Reforma	214
2.8	Cooperación	217
2.8.1	Estado de Situación	217
2.8.2	Reformas	218
3.	Independencia	222
3.1	Encuentros	222
3.2	Declaraciones	224
3.3	Periodismo Escrito	226
4.	Seguridad Jurídica	228
4.1	Tratamiento	228
4.2	Periodismo Escrito	228
5.	Síntesis	230
VII.	GRUPO SOCIAL DE LA JUSTICIA	233
1.	Introducción	233
2.	Entrevistas	234
2.1	Actores de la Reforma Judicial en Argentina	234
2.1.1	Área Capital Federal	234
2.1.2	Área Buenos Aires	248
2.1.3	Área Noroeste	254
2.1.4	Área Noreste	260
2.1.5	Área Pampeana	264
2.1.6	Área Cuyo	266
2.1.7	Área Patagónica	269
2.2	Causas de la Participación	274
2.2.1	Área Capital Federal	274
2.2.2	Área Buenos Aires	278
2.2.3	Área Noroeste	281

2.2.4	Área Noreste	285
2.2.5	Área Pampeana	288
2.2.6	Área Cuyo	292
2.2.7	Área Patagónica	295
2.3	Vivencias	300
2.3.1	Área Capital Federal	300
2.3.2	Área Buenos Aires	307
2.3.3	Área Noroeste	309
2.3.4	Área Noreste	312
2.3.5	Área Pampeana	314
2.3.6	Área Cuyo	315
2.3.7	Área Patagónica	317
2.4	Comentarios	320
2.4.1	Área Capital Federal	320
2.4.2	Área Buenos Aires	325
2.4.3	Área Noroeste	326
2.4.4	Área Noreste	327
2.4.5	Área Pampeana	328
2.4.6	Área Cuyo	330
2.4.7	Área Patagónica	333
3.	Encuesta	336
3.1	Actores de la Reforma Judicial en Argentina	337
3.1.1	Área Capital Federal	337
3.1.2	Área Buenos Aires	339
3.1.3	Área Noroeste	340
3.1.4	Área Noreste	342
3.1.5	Área Pampeana	344
3.1.6	Área Cuyo	346
3.1.7	Área Patagónica	348
3.2	Causas de la Participación	350
3.2.1	Área Capital Federal	350
3.2.2	Área Buenos Aires	351
3.2.3	Área Noroeste	352
3.2.4	Área Noreste	353
3.2.5	Área Pampeana	354
3.2.6	Área Cuyo	355
3.2.7	Área Patagónica	356
4.	Síntesis	357
4.1	Entrevistas	358
4.2	Encuestas	363
VIII.	CONCLUSIONES: GRUPO SOCIAL, PARTICIPACIÓN Y REFORMA	367
IX.	PERSPECTIVAS: JUSTICIA Y GLOBALIZACIÓN	373
1.	¿Hacia Un Nuevo Paradigma?	373
2.	Escenario Global	373
3.	Crisis del Estado - Nación	375

4.	<i>Avances Tecnológicos y Desregulación</i>	376
5.	<i>Política, Economía y Mercado</i>	378
6.	<i>¿Qué pasa con la Justicia?</i>	379
7.	<i>Propuestas</i>	381
7.1	Hacia una Justicia Global	381
7.2	Sistemas Judiciales en Red	383
7.3	Ciudades y Acceso a Justicia	384
7.4	Alianzas Estratégicas y Servicios de Justicia	385
7.5	Conclusiones	386
	<i>BIBLIOGRAFÍA</i>	387
	<i>ANEXO</i>	411
1.	<i>Lista de Expertos Entrevistados</i>	411
1.1	Capital Federal	411
1.2	Buenos Aires	412
1.3	Área Noroeste: Catamarca, La Rioja, Jujuy, Salta, Santiago del Estero, Tucumán	413
1.4	Área Noreste: Chaco, Corrientes, Entre Ríos, Formosa, Misiones	413
1.5	Área Pampeana: Córdoba, La Pampa, Santa Fe	414
1.6	Área Cuyo: Mendoza, San Juan, San Luis	415
1.7	Área Patagónica: Chubut, Neuquén, Río Negro, Santa Cruz, Tierra del Fuego	416
2.	<i>Guía para Entrevistas</i>	417
3.	<i>Modelo de Encuesta</i>	419

I. INTRODUCCIÓN

1. Elección del Tema

La relación entre la participación de los actores del Sistema Judicial de Argentina en su reforma y la evolución de la gobernabilidad democrática, es un tema cuyo análisis considero imprescindible.¹

Ello, a la luz del cambio actitudinal² que, a mi entender, resulta observable en tal grupo social a efectos de la modernización de la Justicia Argentina desde la restauración de la democracia³ a fines de 1983 y, especialmente, tras la crisis de Diciembre de 2001.

Consecuentemente, la presente tesis doctoral tiene por objeto analizar el proceso de modernización del Sistema Judicial Argentino a la luz de la intervención que en él tienen sus actores desde el restablecimiento del Estado de Derecho, dando particular énfasis al período que, iniciado en Diciembre de 2001, se extiende y continúa en el presente.⁴

¹ Por oposición al período considerado en esta investigación, la inestabilidad política argentina que fuera nota dominante de la mayor parte del siglo XX –especialmente entre 1930 y 1983- contribuye, en cierta medida, a encontrar una respuesta al interrogante acerca de la cristalización experimentada por la Administración de Justicia desde el punto de vista de su organización, funcionamiento y modernización.

² Del Acebo Ibáñez, Enrique, y Brie, Roberto, *Diccionario de Sociología*, Editorial Claridad, primera edición, Buenos Aires, 2004, páginas 15 y 16. La actitud es la predisposición del individuo a actuar de una determinada manera dentro del mundo sociocultural en el que se mueve. Las actitudes suponen cierta continuidad en el tiempo y, por tanto, previsibilidad; se dan a través de un proceso previo de socialización o aprendizaje, por lo que, con ser individuales, no dejan de indicarnos las características de los grupos y de la sociedad global a la que pertenecen el o los actores sociales bajo análisis. Las actitudes se vinculan estrechamente con las costumbres sociales y las representaciones valorativas (mentalidad).

³ Nagle, Luz Estrella, “Latin America in the Twenty-First Century: Article. The Cinderella of Government: Judicial Reform in Latin America”, 30 *California Western International Law Journal* 345, Spring 2000, página 8. En América Latina, repentinamente, la democratización puso a la Justicia en el centro del escenario.

⁴ Sautu, Ruth, *Todo es teoría. Objetivos y métodos de investigación*, Ediciones Lumiere, Buenos Aires, 2003, páginas 106 y 107. Los procesos sociales que tienen consecuencias para conjuntos de personas son difícilmente separables de las estructuras y sistemas de las cuales se postula que son parte inherente.

Me propongo aquí caracterizar al grupo social de referencia, y demostrar la incidencia que en él ha tenido la gobernabilidad democrática a efectos de su participación en la reforma judicial.⁵

Para ello, en una descripción encaminada al ejercicio de la *imaginación sociológica* y al análisis de la estructura social⁶, me referiré a la gestación y el desarrollo de un cambio cultural que, de la mano del crecimiento de su potencia con el fortalecimiento de las instituciones democráticas, adquirió, en un contexto de singular gravedad política, social y económica para la República, creciente fuerza en el terreno de las realizaciones, materializando una respuesta de consistencia y legitimación cada vez mayores, cuyos efectos positivos siguen incrementándose en la actualidad.⁷

2. Período Analizado

El restablecimiento del Estado de Derecho producido a fines de 1983 jalonó el inicio de una gobernabilidad más estable y afianzada y, así, un cambio en la estructura política⁸

⁵ Durkheim, Emile, *Las reglas del método sociológico*, Ediciones Akal, Madrid, 2001, página 145: La sociología exige que el principio de causalidad se aplique a los fenómenos sociales.

⁶ Wright Mills, Charles, *La imaginación sociológica*, Fondo de Cultura Económica, 4º reimpresión, México, 2010: “La imaginación sociológica permite a su poseedor comprender el escenario histórico más amplio en cuanto a su significado para la vida interior y para la trayectoria exterior de diversidad de individuos... El primer fruto de esa imaginación... es la idea de que el individuo sólo puede comprender su propia experiencia y evaluar su propio destino localizándose a sí mismo en su época...” (página 23)... El número y la variedad de los cambios estructurales aumentan a medida que las instituciones dentro de las que vivimos se extienden e interrelacionan. Darse cuenta de la idea de estructura social y usarla con sensatez es ser capaz de descubrir esos vínculos entre una gran diversidad de medios; ser capaz de eso es poseer imaginación sociológica (página 30); “... la imaginación sociológica... Es una cualidad mental que parece prometer de la manera más dramática la comprensión de nuestras propias realidades íntimas en relación con las más amplias realidades sociales” (página 34).

⁷ Germani, Gino, Prólogo, en Wright Mills, Charles, *La imaginación sociológica*, Fondo de Cultura Económica, 4º reimpresión, México, 2010, páginas 10 y 11. Los avances en el terreno del conocimiento de la mano de la tecnología han hecho posible durante el último medio siglo la tecnificación de la Sociología; es decir, la estandarización de procedimientos de investigación, el uso generalizado de determinados instrumentos, la rutinización de tareas y el carácter colectivo de éstas, etc. Mientras en el pasado la regla era el investigador aislado y su biblioteca, se impuso luego como habitual la labor del Instituto, dotado de una compleja organización humana y material, con recursos económicos, y también con todas las consecuencias –buenas y malas– de la burocratización.

⁸ Durkheim, Emile, op. cit., página 43. La estructura política de una sociedad no es más que la manera en que los distintos segmentos que la componen han tomado la costumbre de vivir entre sí.

que encontró sustento en el consenso cívico respecto de la institucionalidad republicana y la práctica de la democracia.⁹

En el nuevo escenario político, surgido al cabo de siete años y ocho meses del más brutal de los regímenes militares que gobernaran Argentina, resultó posible la formulación de políticas para el Sector Justicia; actividad ésta en la que, gradualmente, se produjo un cambio en el protagonismo de determinados actores: mientras inicialmente tuvieron fuerte presencia los órganos políticos del Poder Público, cobró luego predominio el Sistema Judicial, a través de quienes caracterizaré como miembros del grupo social de la Justicia.¹⁰

Este proceso tuvo ciertas notas diferenciadas que creo necesario resaltar:

1. Desde inicios de la década de 1990, diversos estudios referentes a la reforma de la Justicia Argentina¹¹ consideraron las áreas temáticas en que dicha modernización

⁹ Se ponía fin así a un período de más de medio siglo –que va de 1930 a 1983- durante el cual la nota característica fue la inestabilidad política, expresada a través de una negativa alternancia entre Gobiernos de Jure y de Fuerza que dio sustento a la instauración de una legalidad de facto, conf. Catalina Smulovitz, “El Poder Judicial en la Nueva Democracia Argentina. El Trabajoso Parto de un Actor”, Latin American Studies Association, XVII International Congress, Atlanta, Georgia, March 10 – 12, 1994, página 4. En sentido coincidente, Carlos H. Acuña y Gabriela Alonso en “La reforma judicial en América Latina: un estudio sobre las reformas judiciales en Argentina, Brasil, Chile y México”, trabajo presentado al VI Congreso Internacional del CLAD sobre La Reforma del Estado y de la Administración Pública, Buenos Aires, 5 al 9 de Noviembre de 2001, páginas 6 y 7: a pocos días del Golpe de Estado del 6 de Septiembre de 1930, la Corte Suprema de Justicia de la Nación emitió una Acordada mediante la cual reconoció la legitimidad del Gobierno de Facto. Tal justificación fue nuevamente utilizada en oportunidad de experiencias golpistas posteriores, llevadas a cabo el 4 de Junio de 1943, el 16 de Septiembre de 1955, el 28 de Junio de 1966 y el 24 de Marzo de 1976. Los regímenes surgidos de sucesivos golpes militares comenzaron a acompañar su arribo al gobierno con la remoción de jueces y personal judicial y, desde 1955, de los propios miembros de la Corte. Se afectó además la certidumbre sobre la legalidad vigente, debido a la superposición de la normativa de jure con la de facto, creándose así un cuerpo legal poco previsible y con fuertes contradicciones. Como corolario político, debido a la escasa confiabilidad derivada de la legitimación reconocida a los gobiernos de facto, las administraciones políticas surgidas del voto popular comenzaron, una vez asumidas, a renovar tanto a los miembros de la Corte como a algunos de los jueces.

¹⁰ Quienes, por lo demás pero fundamentalmente, ostentan un mayor grado de permanencia en el ámbito público que el que corresponde a los integrantes de los órganos de representación política.

¹¹ Entre ellos: Lynch, Horacio y Del Carril, Enrique, *La Justicia: Un plan integral de reformas al sistema judicial argentino*, Foro de Estudios sobre la Administración de Justicia -FORES – Fundación Banco de Boston, Buenos Aires, 1993); Bielsa, Rafael, *El Concepto de Reforma Orgánica del Servicio de Justicia*, Cuadernos de la Fundación de Estudios sobre la Justicia -FUNDEJUS, Buenos Aires, Diciembre de 1993; *La Justicia Argentina: Informes Banco Mundial* (Varios Autores), Banco Mundial – Ministerio de Justicia de la Nación, Buenos Aires, Diciembre de 1994; Lynch, Horacio, Del Carril, Enrique, Guissarri, Adrián, Garavano, Germán y otros autores, *Justicia & Desarrollo Económico, y Justicia Inmediata*, FORES – Colegio de Abogados de la Ciudad de Buenos Aires -CACBA, Consejo Empresario Argentino, Buenos Aires, 1997 y Convención Nacional de Bancos, Agosto de 1998; Garavano, Germán (Director – Coordinador) y otros autores, *Plan Nacional de Reforma Judicial*, Justicia Siglo XXI, Ministerio de

- debería tener lugar, formulando consecuentes propuestas en cuanto a los posibles cursos de acción que aquella debería comprender
2. Los más amplios proyectos de reforma judicial ejecutados desde entonces no tuvieron éxito, pasaron inadvertidos para la sociedad y para los propios actores¹² del Sector Justicia¹³ o tuvieron variadas dificultades en su ejecución¹⁴
 3. Tras la crisis social, política y económica producida en Diciembre de 2001, resultó perceptible un significativo cambio de actitud en los actores de la Justicia Argentina, en orden a la mejora de los servicios de ésta.

Por todo lo expresado, y a la luz de la diversidad de áreas temáticas involucradas, consideré necesario tratar el contexto histórico-político que da marco a la investigación¹⁵ y, dentro del mismo, estudiar la evolución del Sistema de Justicia desde el punto de vista de su modernización, en tanto grupo social y de cara a la participación en sus actividades de mejora.¹⁶

Justicia de la Nación, Buenos Aires, Diciembre de 1998; Palma, Luis María (Autor – Coordinador), *Una Propuesta para la Justicia del Siglo XXI*, Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo –PNUD, Buenos Aires, Marzo de 2000; Garavano, Germán (Coordinador) y otros autores, *Las propuestas de Reforma Judicial en Argentina*, Programa de Apoyo a la Reforma del Sistema de Justicia –PROJUS, Ministerio de Justicia, Centro de Estudios Jurídicos y Sociales, Buenos Aires, 1999.

¹² Sáez García, Felipe, “Critical Essay: The Nature of Judicial Reform in Latin America and Some Strategic Considerations”, 13 *American University International Law Review* 1267, 1998, página 28. La Judicatura tiene el rol decisivo de proveer el liderazgo para hacer realidad los cambios organizacionales necesarios. Por lo tanto, la posibilidad de un cambio integral y eficaz en los roles del poder judicial y su funcionamiento sin el consentimiento deliberado del liderazgo judicial para concretar tales cambios, parece prácticamente inalcanzable.

¹³ Así lo observamos junto a Germán Garavano en “Un Nuevo Camino para la Reforma Judicial”, *Reforma Judicial – Revista Mexicana de Justicia*, Número 5, Enero - Junio 2005, páginas 195 a 210; en línea, <http://www.juridicas.unam.mx/publica/librev/rev/refjud/cont/5/jec/jec11.pdf>; última visita: 10 de Febrero de 2012.

¹⁴ Lo que sucediera en Programas ejecutados con financiamiento de organismos internacionales, tales como: el Proyecto de Desarrollo del Juzgado Modelo ProJuM, Banco Internacional de reconstrucción y Fomento –BIRF (Banco Mundial) N° 4314-AR), Programa de Apoyo a la Reforma del Sistema de Justicia –PROJUS, BIRF PPF N° 343-AR, Proyecto de Apoyo a la Reforma Judicial, Banco Interamericano de Desarrollo -BID -1082 OC-AR.

¹⁵ Wright Mills, Charles, op. cit., página 28: “Los problemas se relacionan con materias que trascienden del ambiente local del individuo y del ámbito de su vida interior. Tienen que ver con la organización de muchos ambientes dentro de las instituciones de una sociedad histórica en su conjunto, con las maneras en que diferentes medios se imbrican e interpenetran para formar la estructura más amplia de la vida social e histórica.”... “Tanto el enunciado correcto del problema como el margen de soluciones posibles nos obliga a considerar las instituciones económicas y políticas de la sociedad, y no meramente la situación y el carácter personales de individuos sueltos.”

¹⁶ Sautu, Ruth, op. cit., página 109. Es necesario considerar elementos cognitivos y emocionales que hacen posible la acción concertada de las personas que pertenecen a grupos y categorías sociales, desempeñan actividades y ocupan posiciones sociales.

Empero, dado que se analiza aquí un cambio *en acción* que se extiende hasta el presente y continúa evolucionando, he considerado necesario trazar, como colofón, un panorama de las perspectivas que a su respecto se abren: la *Era de la Información*, la cada vez más generalizada toma de conciencia que ella torna posible y la mayor participación social que de esta última puede derivar, tornan conveniente, a mi entender, que esta obra tenga un final abierto.

O, mejor aún, que éste sea tan sólo un testimonio del inicio de algo que no tenga fin: la modernización de la Justicia Argentina basada en la labor de sus actores, en estrecha relación con la sociedad, y haciendo realidad una mejor calidad de vida judicial, democrática y participativa.

3. Plan de Trabajo e Hipótesis

Para el desarrollo de la tesis, precisaré inicialmente los términos que le dan marco, conceptualizando a la Justicia como valor y analizándola desde un enfoque sistémico.

A la luz del período comprendido, reseñaré diversos hechos del terreno político y económico en que guardó relevancia la intervención de los órganos judiciales.

Describiré luego diferentes iniciativas, propuestas y programas, concebidos o ejecutados total o parcialmente, a los fines de la modernización del sector que se estudia.

Trataré con posterioridad un hito fundamental del orden social, político y económico argentino, de gran trascendencia para esta investigación: la crisis de fines de 2001, y la utilización del diálogo como herramienta para el cambio en la Justicia.

Seguidamente, consideraré la evolución de la reforma judicial registrada al cabo de la experiencia de diálogo, sus impactos y consecuencias.

A continuación, me centraré en las palabras de integrantes del grupo social de la Justicia, en lo que constituye el núcleo de la presente tesis: el análisis de las opiniones

de fuentes calificadas de información, cuarenta y dos expertos argentinos que fueran entrevistados a los fines de la investigación.¹⁷

Presentaré después los resultados de una encuesta –formulada sobre la base de la precedente síntesis- que fuera realizada a doscientos diez actores de las veinticinco Jurisdicciones de la Justicia Argentina, acerca de la temática que se estudia.¹⁸

Sobre la base de las fuentes mencionadas, recapitularé entonces sobre la información así reunida, para presentar las conclusiones alcanzadas respecto de la siguiente hipótesis:

“La consolidación de la gobernabilidad democrática iniciada en Argentina el 10 de Diciembre de 1983 sustentó la participación del grupo social de la Justicia en la reforma del Sistema Judicial”

Postulo además, como hipótesis específica, que:

“Con posterioridad a la crisis de Diciembre de 2001 aumentó significativamente la participación del grupo social de la Justicia en la reforma del Sistema Judicial, como también disminuyó la intervención de los órganos políticos del Poder Público en dichas actividades de reforma”

Concluiré el trabajo haciendo referencia a las perspectivas del proceso de modernización en un contexto que evalúo como favorable, y sus posibilidades de mejora en cuanto sea acompañado de una participación cada vez más extendida, basada en el relevamiento y análisis de información fidedigna, clara y accesible, la práctica del diálogo social e intersectorial, y la labor cooperativa.

¹⁷ Durkheim, Emile, op. cit., página 67. “... para ser objetiva, la ciencia no debe partir de conceptos que se han formado sin su concurso, sino de la sensación. De los datos sensibles debe sacar directamente los elementos de sus definiciones iniciales... La ciencia tiene necesidad de conceptos que expresen adecuadamente las cosas tales como son, no tales como es útil a la práctica concebirlas...”

¹⁸ Wright Mills, Charles, op. cit., página 25. En la “Edad del Dato” la información domina con frecuencia la atención y rebasa la capacidad de asimilarla; frente a ella, es necesaria una cualidad mental que ayude a utilizar la información y a desarrollar la razón para conseguir recapitulaciones lúcidas de lo que ocurre en el mundo y quizás está ocurriendo en el interior de los hombres.

4. Fuentes

Enumeraré las fuentes de información de que se nutre la obra, provenientes de las veinticinco jurisdicciones de la Justicia Argentina:

1. Entrevistas a cuarenta y dos expertos
2. Encuesta a doscientos diez actores
3. Documentos de reformas judiciales planificadas o ejecutadas, total o parcialmente
4. Discursos de Actores Institucionales
5. Normativas de diferentes niveles
6. Proyectos de Normas
7. Investigaciones
8. Bibliografía especializada: libros, revistas, artículos y textos en la Web
9. Obras de divulgación: artículos y editoriales de periodismo gráfico, declaraciones de agentes, etc.

La entrevista constituyó la herramienta fundamental a utilizar a efectos de obtener información de los actores, en tanto “... *procedimiento metódico con finalidad científica, mediante el cual el entrevistado debe proporcionar informaciones verbales por medio de una serie de preguntas intencionales o estímulos comunicados*”.¹⁹

Decidí emplear esta técnica para la construcción del conocimiento sociológico – empírico²⁰, dada la necesidad de alcanzar conclusiones cualitativas al cabo del análisis de las diversas fuentes de información: podría así procurar el acceso al conocimiento de la conducta social de los sujetos a través del intercambio, la adquisición de conceptos, la categorización y el sentido de la reciprocidad.

¹⁹Conf. Scheuch, Erwin K., “ La Entrevista en la Investigación Social”, en König, René (Coordinador), *Tratado de Sociología Empírica*, Volumen I, Editorial Tecnos, Madrid, 1973, página 169.

²⁰ Scheuch, Erwin K., op. cit., página 166.

Para lograr dicho conocimiento, me propuse que las entrevistas fueran focalizadas, a fin de dar particular relevancia, junto a las opiniones de los participantes, a las anécdotas y vivencias relativas a la temática que pudieran surgir del diálogo con ellos.²¹

Entendí que sería así posible adentrarme en las características del grupo, y llegar a comprender con mayor nivel de detalle el comportamiento del mismo durante la etapa que se estudia.²²

Las entrevistas fueron entonces una fuente primordial de información a través de la cual se generó la posibilidad de tratar temas que, no habiendo sido considerados originalmente, surgieron de las inquietudes personales de los participantes.²³

Con el objetivo de que las opiniones a reflejar resultaran representativas del Sistema Judicial de Argentina a través de todas sus Jurisdicciones, consideré al país dividido en siete áreas para la selección de los participantes en las entrevistas y en las encuestas:

1. Área Capital Federal²⁴
2. Área Buenos Aires²⁵
3. Área Noroeste: Catamarca, La Rioja, Jujuy, Salta, Santiago del Estero y Tucumán

²¹ Conf. Sierra, Francisco, Capítulo “Función y Sentido de la Entrevista Cualitativa en Investigación Social”, en Jesús Galindo Cáceres (Coordinador), *Técnicas de Investigación en Sociedad, Cultura y Comunicación*, Addison, Wesley y Longman, México D.F., 1998, página 282, la entrevista es una “...forma de comunicación interpersonal orientada a la obtención de información sobre un objetivo definido. Existe de antemano un objetivo o finalidad preestablecida por los interlocutores a través de un acuerdo mutuo. El consenso que se establece en todo contrato comunicativo favorece una disposición del sujeto entrevistado a responder al rol que le asigna el investigador. Como ninguna otra técnica, la entrevista, es capaz de aproximarse a la intimidad de la conducta social de los sujetos.” En el mismo sentido, página 299: “El entrevistador orienta sus estrategias a enfocar el tema objeto de estudio a través de los vericuetos y anecdóticos personales del entrevistado, que como interlocutor será llevado una y otra vez por el investigador al terreno de los tópicos por el cual se le otorga la palabra”.

²² Bourdieu, Pierre, Chamboredon, Jean-Claude y Passeron, Jean-Claude, *El oficio de sociólogo*, Siglo Veintiuno Editores, Buenos Aires, Marzo de 2011, página 110. El código para descifrar las conductas de los sujetos sociales se constituye en el curso de aprendizajes socialmente calificados y participa siempre del código cultural de los diferentes grupos de los que forma parte.

²³ Conf. Wright Mills, Charles, op. cit., página 236, el sentido humano de las cuestiones públicas debe revelarse relacionándolas con las inquietudes personales y con los problemas de la vida individual. Los problemas de la ciencia social, cuando se formulan adecuadamente, deben comprender inquietudes personales y cuestiones públicas, biografía e historia, y el ámbito de sus intrincadas relaciones: dentro de dicho ámbito ocurren la vida del individuo y la actividad de las sociedades.

²⁴ El tratamiento de la Capital Federal o Ciudad Autónoma de Buenos como área independiente, obedeció a las dimensiones y características propias de la respectiva organización judicial y su funcionamiento.

²⁵ Ídem nota anterior.

4. Área Noreste: Chaco, Corrientes, Entre Ríos, Formosa y Misiones
5. Área Pampeana: Córdoba, La Pampa y Santa Fe
6. Área de Cuyo: Mendoza, San Juan, San Luis
7. Área Patagónica: Chubut, Neuquén, Río Negro, Santa Cruz y Tierra del Fuego.

Seleccioné entonces a cuarenta y dos actores²⁶ de la Justicia Argentina, en función de su experticia y ámbitos de desempeño²⁷, a razón de un mínimo de cinco entrevistados por cada área.

Para el desarrollo de las entrevistas²⁸, elaboré una guía²⁹ a partir de la cual orientar el tratamiento de la temática y, en su caso, la conversación³⁰; esto, con el objetivo de que las respuestas a recibir me permitieran reflejar las percepciones de quienes conocen el Sistema Judicial con mayor intensidad, tanto en sus problemáticas como en sus actividades de reforma.

El cuestionario fue puesto en conocimiento de los entrevistados, junto con una explicación introductoria acerca de la investigación y sus objetivos.

Ulteriormente, utilicé dicho instrumento como medio de ayuda para el desarrollo del diálogo con los entrevistados³¹, y a efectos del control de su desarrollo.³²

Junto a las ventajas derivadas de la profundidad y calidad resultante de las entrevistas, me planteé la necesidad de utilizar otro instrumento para recabar y analizar la información: la encuesta semi-estructurada, en el entendimiento de que, mediante ella, sería así posible recabar opiniones desde una perspectiva más general, de menor relevancia cualitativa pero cuantitativamente más extendida.

²⁶ El denominado Teorema Central del Límite (Lindberg-Levy, 1926) afirma que los bordes de los histogramas de las medias muestrales normalizadas, convergen asintóticamente a la curva normal de promedio 0 y varianza 1. Esto permite observar, después de algunos razonamientos de cierta complejidad, que la estabilización de la varianza de las muestras comienza a verificarse a partir de 30 o más elementos. Los razonamientos técnicos respecto de esta aseveración, que tiene mucha utilidad en cierto tipo de muestreos -sean simples o estratificados, son explicados en Rohatgi, V. K., *Statistical Inference*, Wiley Series in Probability and Statistics, New York, 2001, página 562 y 568 a 571. También puede consultarse Dudewicz, E. Mishra, S., *Modern Mathematical Statistics*, Wiley, New York, 2003, página 315.

²⁷ Presentes o pasados.

²⁸ En forma personal, por vía telefónica o escrita.

²⁹ El texto puede consultarse en el Anexo de esta obra.

³⁰ Conf. Valles, Miguel S., *Técnicas Cualitativas de Investigación Social. Reflexión metodológica y práctica profesional*, Editorial Síntesis, Madrid, 1997, páginas 184 y 185.

³¹ Cuando éste se desarrolló personalmente o por vía telefónica.

³² Conf. Scheuch, Erwin K., op. cit., página 172, mediante el cuestionario se cumple la exigencia de independizar los resultados de la entrevista de los entrevistadores. Si la entrevista es empleada como medio para examinar hipótesis, con los cuestionarios se atiende a las situaciones que exigen estímulos comparables y reacciones limitadas.

Para la elaboración de ésta, me basé en las conclusiones alcanzadas al cabo de las entrevistas y mis previos análisis de las fuentes documentales.³³

Remité la encuesta a doscientos diez actores del Sistema Judicial de Argentina, a razón de treinta participantes por cada área.

Las respuestas de los encuestados resultaron congruentes con las valoraciones derivadas de las entrevistas, al revelar estabilidad en los correspondientes resultados. Fue así posible constatar la validez empírica³⁴ de la información resultante de tales fuentes.

Por ambas vías –entrevistas y encuestas- procuré entonces establecer los hechos sociales que, a criterio de los actores, se hubieran producido de cara a la modernización de la Justicia Argentina durante el período que comprende la obra.³⁵

Con respecto a las fuentes documentales analizadas en el transcurso de la investigación, creo necesario realizar algunas precisiones en cuanto al alcance dado a la palabra “documento”, a tenor de lo expresado en el Diccionario de Uso del Español María Moliner³⁶, el cual indica tres acepciones para aquella:

1. Testimonio escrito de épocas pasadas que sirve para reconstruir su historia
2. Escrito que sirve para justificar o acreditar algo; tal como un título profesional, una escritura notarial, un oficio o un contrato
3. Instrucción, o enseñanza de una materia.

Los documentos analizados en la presente investigación se corresponden con la segunda y la tercera acepción reseñadas: la segunda, en tanto recalca la equiparación

³³ El texto de la encuesta puede consultarse en el Anexo de esta obra.

³⁴ Conf. Scheuch, Erwin K., op. cit., páginas 214 y 215, validez es la propiedad de un resultado de reproducir generalmente lo que en su interpretación se cree que reproduce, en tanto validez empírica es la concordancia de un resultado de la medición con un criterio que se considera como expresión lógicamente válida del contenido a investigar.

³⁵ Conf. Durkheim, Emile, op. cit., página 44, hecho social es toda manera de hacer, fijada o no, susceptible de ejercer sobre el individuo una coacción exterior; es general en el conjunto de una sociedad, conservando una existencia propia, independientemente de sus manifestaciones individuales.

³⁶ Diccionario de Uso del Español María Moliner; en línea, <http://www.diclib.com/cgi-bin/d1.cgi?!=es&base=moliner&page=showid&id=30066>; última visita: 10 de Febrero de 2012.

de aquellos con los textos legales; la tercera, toda vez que he procurado seguir la estrategia metodológica de documentarme³⁷ o instruirme acerca de la temática de la investigación, antes de proceder a su tratamiento a través de las entrevistas y encuesta.³⁸

5. Objetivos

Me he propuesto como tales:

1. Describir las características fundamentales del ámbito conceptualizado como Justicia
2. Estudiar a la organización judicial de Argentina como Sistema
3. Analizar las características relevantes del grupo que componen los actores de dicha organización, su relación con el cuerpo social y los poderes políticos
4. Considerar la situación de la Justicia Argentina a la luz de sus problemáticas e iniciativas de modernización desde el 10 de Diciembre de 1983 a la fecha, en forma paralela a hechos relevantes experimentados en el país durante el mismo período³⁹
5. Precisar los cambios fundamentales derivados de la consolidación de la gobernabilidad democrática argentina en cuanto a la reforma del Sistema Judicial: el incremento en la participación del grupo social de la Justicia en sus actividades de modernización, y el gradual desarrollo de Políticas de Estado para el Sistema Judicial
6. Describir las perspectivas del proceso de reforma del sector a la luz del escenario globalizado, y proponer cursos de acción dinámicos y superadores
7. Contribuir a la generación de información precisa, confiable y accesible para la construcción de políticas públicas en el Sistema Judicial de Argentina.

³⁷ Diccionario de Uso del Español María Moliner; en línea, <http://www.diclib.com/cgi-bin/d1.cgi?!=es&base=moliner&page=showid&id=30064>; última visita: 10 de Febrero de 2012.

³⁸ Conf. Valles, Miguel S., *Técnicas Cualitativas de Investigación Social. Reflexión metodológica y práctica profesional*, Editorial Síntesis, Madrid, 1997, página 119.

³⁹ Me he propuesto así explicar las circunstancias trascendentes del período considerado a los fines de la investigación, procurando establecer sus causas y efectos. Conf. Durkheim, Emile, op. cit., páginas 109 y 110: cuando se emprende la tarea de explicar un fenómeno social, es preciso buscar separadamente la causa eficiente que lo produce y la función que cumple. Debe pues determinarse si existe correspondencia entre el hecho considerado y las necesidades generales del organismo social, y aquello en que –en su caso- consiste tal correspondencia, sin preocuparnos por si ha sido intencional o no. En el mismo sentido, observa el autor -op. cit., página 133- que la explicación sociológica consiste exclusivamente en establecer explicaciones de causalidad, ya entre un fenómeno y su causa, ya entre una causa y sus efectos útiles.

II. JUSTICIA Y REFORMA EN LA ARGENTINA DEMOCRÁTICA

En este capítulo me referiré a los términos que dan nombre al trabajo, y a los conceptos fundamentales en que éste se basa para la formulación de las hipótesis principal y específica.

Volveré así a transitar temáticas que –de manera acotada- analizara en una investigación anterior⁴⁰, dada la identidad del enfoque utilizado en aquella con el que da sustento a la presente obra.

1. Justicia

1.1 Concepto

1.1.1 Valor

Recapitaré brevemente sobre los pensamientos de diversos autores acerca de la Justicia, según fueran expresados a través de los tiempos.

La Justicia como virtud fue, tradicionalmente, asociada a una connotación individual – relativa al trato interpersonal- aun cuando pudiera ella considerarse como imbuida de un correlato social.

Platón⁴¹ le atribuyó el carácter de virtud general de todos los individuos y las sociedades, entendiendo así que casi cualquier asunto que pudiera considerarse como ético se encuentra ínsito en la noción de justicia. La justicia es entonces una virtud

⁴⁰ El tratamiento de la Justicia como valor y en tanto organización desde el enfoque sistémico se corresponde con el que realizara en *Justicia y Desarrollo en América Latina*, tesis doctoral de Ciencia Política, Universidad de Belgrano, inédita, Buenos Aires, Junio de 2010.

⁴¹ Nacido en Atenas (Grecia) en 421 A.C. y fallecido en la misma ciudad en 347 A.C.

pública y privada, toda vez que mediante ella se preserva tanto el máximo bien del Estado como el de sus miembros.⁴²

Para el mencionado autor, la justicia conlleva que cada uno sea tratado como lo que es de acuerdo con su capacidad y preparación, debiendo también cada uno –por su parte- cumplir honestamente, hacia la sociedad, con las tareas propias del puesto que ésta le ha atribuido.

Desde una perspectiva general, Aristóteles⁴³ considera a la Justicia como virtud no puramente individual sino relativa a un tercero, razón por la cual es valorada como la más importante de las virtudes: así, “todas las virtudes se encuentran en el seno de la justicia”, por ser ella la aplicación de una virtud completa y acabada. Se trata pues de la única virtud que constituye un bien extraño, para los demás y no para sí.⁴⁴

De manera más específica, *el estagirita* distingue entre:

1. Justicia conmutativa, basada en el principio de igualdad, por el que cada uno debe recibir lo mismo que hace para así establecer –o restablecer- la igualdad aritmética; es decir, se habla aquí de una justicia equiparadora o niveladora de los contratos y los castigos
2. Justicia distributiva, que implica tratar a los iguales de igual manera, y a los desiguales de manera desigual, lo que requiere de la presencia de un juez, tercero imparcial; es decir, se refiere a una justicia basada en la ponderación de la persona.

En el Derecho Romano, Ulpiano⁴⁵ enunció como mandatos del derecho los del hoy conocido tríptico consistente en “vivir honestamente”, “no dañar a otro”, y “dar a cada uno lo suyo”, principio este último que se identifica con el concepto de Justicia.⁴⁶

Santo Tomás de Aquino⁴⁷ conceptualiza a la Justicia como la más sobresaliente entre todas las virtudes morales, por tratarse de la que se encuentra más próxima a la razón; ello puede apreciarse tanto por parte del sujeto –porque la justicia está en su

⁴² Slote, Michael, *Justice as a virtue*, 8 de Marzo de 2002, en línea, <http://plato.stanford.edu/entries/justice-virtue/>; última visita: 10 de Febrero de 2012.

⁴³ Nacido en Estagira (Grecia) en 384 A.C., y fallecido en Calcis (Grecia) en 322 A.C.

⁴⁴ Aristóteles, *Ética a Nicómaco*, Libro Quinto, Capítulo Primero, edición digital, Canal #, Biblioteca del IRC en la Red Undernet, Proyecto Espartaco, www.proyectoespertaco.dm.cl, página 127; última visita: 20 de Enero de 2012.

⁴⁵ Domicio Ulpiano, nacido en Tiro en 170, y fallecido en Roma en 228.

⁴⁶ Digesto, I, I 10.

⁴⁷ Nacido en Roccaseca en 1225, y fallecido en Fossanuova (hoy Italia) en 1274.

voluntad- como del objeto o materia –porque la justicia versa acerca de las operaciones con las que se ordena al hombre, no sólo en sí mismo, sino también con relación a otro.⁴⁸

Jeremy Bentham⁴⁹ entiende que “la mayor felicidad del mayor número es el fundamento de la moral y la legislación”, identificando sobre tales bases a la justicia con la mayor felicidad del mayor número de personas. Para Bentham, los seres humanos somos regidos por el placer y el dolor; mientras buscamos el primero, procuramos evitar el segundo, pero ambos nos gobiernan en cuanto hacemos, decimos y pensamos. El principio de la utilidad es pues el parámetro desde el cual se evalúa la corrección de las acciones, tanto respecto de los gobiernos como de los individuos: mientras las acciones son aprobadas cuando promueven nuestra felicidad, resultan desaprobadas si tienen una tendencia a causar nuestra infelicidad o el dolor.

Immanuel Kant⁵⁰ valora a la conducta humana como buena o justa cuando ella está determinada por normas que los hombres que actúan en la sociedad desean o debieran desear que fueran obligatorias para la generalidad. A tal aseveración, formulada desde el imperativo categórico, no siguió referencia alguna respecto de cuáles fueran tales normas.

Hans Kelsen⁵¹ consideró a la Justicia, en primer término, como una característica posible mas no necesaria del orden social; sólo en segundo lugar se refirió a aquella como virtud del hombre justo, es decir, como correspondiente al hombre cuyo obrar coincide con el orden considerado justo. Para el destacado jurista, un orden social determinado es justo cuando regla la conducta de los hombres de modo que da satisfacción a todos y a todos les permite lograr la felicidad: de resultas, la justicia es la felicidad que el orden social garantiza⁵², debiendo la felicidad ser visualizada desde un sentido colectivo – objetivo. La justicia como problema se manifiesta allí donde hay intereses en conflicto, dado que de otro modo ella no sería necesaria. La búsqueda de la justicia absoluta lleva el análisis a la religión y la metafísica, y solamente puede ser

⁴⁸ Santo Tomás de Aquino, *Suma Teológica* (Selección), Introducción y notas de Ismael Quiles S.I., Espasa - Calpe Argentina, Buenos Aires – México, Abril de 1946, página 28.

⁴⁹ Nacido en Houndsditch (Inglaterra) en 1748, y fallecido en Londres (Inglaterra) en 1832.

⁵⁰ Nacido en Königsberg (entonces Prusia, actualmente Rusia) en 1724, y fallecido en la misma ciudad en 1804.

⁵¹ Nacido en Praga (Austria) en 1881, y fallecido en Berkeley, California (Estados Unidos de América) en 1973.

⁵² Kelsen, Hans, *Qué es la justicia*, Ariel, Barcelona, 1982.

definida por él en tanto justicia relativa; es decir, aquello bajo cuya protección puede florecer la ciencia y, junto con la ciencia, la verdad y la sinceridad. “Es la justicia de la libertad, la justicia de la paz, la justicia de la democracia, la justicia de la tolerancia.”

Para Karl Popper⁵³, el concepto de justicia comprende:

1. La distribución equitativa de la carga de la ciudadanía respecto de las limitaciones a la libertad que son necesarias para la vida social
2. El tratamiento igualitario de los ciudadanos ante la ley, en tanto las leyes no favorezcan ni perjudiquen a determinados individuos, grupos o clases, y los tribunales actúen con imparcialidad
3. Una participación igual en las cargas y las ventajas que para el ciudadano pueda representar ser miembro del Estado.⁵⁴

Norberto Bobbio⁵⁵ entiende a la Justicia como conjunto de valores, bienes o intereses para cuya protección o incremento se recurre a la técnica de convivencia denominada *Derecho*, realizando así su relevancia, tanto axiológica como teleológicamente.

Por su parte, John Rawls⁵⁶ valora a la Justicia como la primera virtud de las instituciones sociales, la virtud de la práctica allí donde existen intereses competitivos y las personas se sienten facultadas para hacer valer sus derechos, unas frente a otras. El autor reflexionó acerca de la justicia desde lo que denominara “posición originaria”, la cual encarna un punto de vista que aspira a ser justo e imparcial: los individuos, partiendo de un velo de ignorancia acerca de sus propias realidades, pero dotados de cierta información básica respecto de sus circunstancias, eligen racionalmente dos principios fundamentales de la justicia:

1. El primero de ellos garantiza la igualdad de derechos básicos y libertades necesarias para asegurar los intereses fundamentales de ciudadanos libres e iguales, y para perseguir una amplia gama de concepciones del bien
2. El segundo provee justicia igualitaria de oportunidades educativas y de empleo, permitiendo a todos competir justamente por los poderes y prerrogativas públicas, y les asegura un mínimo garantizado de aquellos medios que los individuos

⁵³ Nacido en Viena (Austria) en 1902, y fallecido en Londres (Gran Bretaña) en 1994.

⁵⁴ Popper, Karl, *La Sociedad Abierta y sus Enemigos*, UNAM, México, 1984.

⁵⁵ Nacido en Turín (Italia) en 1909, y fallecido en la misma ciudad en 2004.

⁵⁶ Nacido en Baltimore, Maryland (Estados Unidos de América) en 1921, y fallecido en Lexington, Massachusetts (Estados Unidos de América) en 2002.

necesitan para perseguir sus intereses y mantener su propio respeto como personas libres e iguales.⁵⁷

1.1.2 Organización

Junto a la difundida y omnipresente acepción valorativa, la Justicia se identifica con la organización judicial de un país⁵⁸, *Poder Judicial*⁵⁹ y también en tanto actividad de *administrar justicia*⁶⁰, expresiones que conceptualmente se corresponden con lo que se conoce como *Sistema Judicial Formal*.

A los efectos de esta obra, atribuyo al término *Justicia*, desde la dimensión axiológica que le da razón, una extensión conexas, comprensiva de la virtud y de la organización, pero que también posee mayor amplitud conceptual por involucrar a sus diversas vías de acceso, formales y no formales.

En efecto, la Justicia requiere -para ser tal y ante todo- de la *posibilidad de acceder* a ella. Y tal posibilidad no debe derivar necesaria y exclusivamente de los servicios que prestan los tribunales: si bien éstos constituyen el camino tradicional y formal del acceso, también es posible obtener una solución justa de las diferencias a través de otras vías, pre y extrajudiciales, comprendidas en lo que se conoce como *Acceso a Justicia*.⁶¹

De resultas, la palabra “Justicia” es aquí utilizada en una acepción amplia, que apunta al derecho a lograr una solución justa, susceptible de obtenerse mediante la diversidad de formas de acceso (desjudicializadas y formales).

⁵⁷ Rawls, John, *Teoría de la Justicia*, Fondo de Cultura Económica, México, 2006.

⁵⁸ Ossorio, Manuel, *Diccionario de Ciencias Jurídicas, Políticas y Sociales*, 24º edición, Editorial Heliasta, Buenos Aires, 1997, página 553.

⁵⁹ *Diccionario de la Real Academia Española -RAE*, Justicia, 6. Vigésima segunda edición, Noviembre de 2002, página 1332. En línea <http://buscon.rae.es/draeI/>; última visita: 10 de Febrero de 2012.

⁶⁰ *Diccionario RAE, cit.*, página 1333. En línea <http://buscon.rae.es/draeI/>; última visita: 10 de Febrero de 2012.

⁶¹ Volveré sobre el tema al tratar al *Acceso a Justicia* como componente del Sistema Judicial.

1.2 Sistema Judicial

Considero aquí a la Justicia como un Sistema, es decir, un todo que se ordena en base a sus partes⁶² o un conjunto de partes interdependientes⁶³ -reales o conceptuales-, interrelacionadas en función de un fin.

Dichas partes –o componentes- forman un todo complejo o unitario, y toman su sentido último en cuanto son partes de aquél.

Del concepto de Sistema se sigue la existencia de una estructura, de manera que la modificación de los elementos o partes implica, consecuentemente, la modificación del sistema o de la estructura.

El enfoque aquí utilizado reconoce su filiación respecto de la Teoría General de los Sistemas⁶⁴, teniendo presente que éstos no pueden ser descriptos a través de sus elementos separados, y su acabada comprensión requiere de un estudio global de los mismos.

Un Sistema⁶⁵ necesita, para el cumplimiento de su actividad, del ingreso de información –*input*- a efectos de su procesamiento o transformación, con vistas a la generación de un resultado o salida –*output*.⁶⁶

La teoría puede ser también considerada desde una perspectiva específica, para referir a otros sistemas en particular.^{67 68}

⁶² Conf. San Agustín. El Sistema es, pues, un conjunto de cosas que relacionadas entre sí que ordenadamente contribuyen a un determinado objeto, conf. *Diccionario*, cit., página 2073. En línea <http://buscon.rae.es/draeI/>; última visita: 10 de Febrero de 2012.

⁶³ De manera que el cambio en una de ellas afecta a las restantes.

⁶⁴ Conf. Ludwig Von Bertalanffy, *Teoría General de Sistemas*, Petrópolis, Vozes, 1976.

⁶⁵ La Teoría de Sistemas parte del postulado básico según el cual todo puede ser considerado como sistema, es decir, analizado desde el punto de vista de su organización interna y de su interacción con el ambiente. Para su método es esencial el principio de analogía, que permite comparar fenómenos completamente distintos a efectos de formular y derivar principios aplicables a todo tipo de sistemas. Desde la década de 1970, la teoría centra su interés en los sistemas autorreferentes, capaces de diferenciar estas referencias de las hechas a su ambiente, convirtiendo esta diferencia en el orientador básico de todas sus operaciones e informaciones.

⁶⁶ Conf. Talcott Parsons, *El sistema social*, Alianza Editorial, Madrid, 1988, el tratamiento de la organización debe realizarse como: i) un sistema dotado de las propiedades de cualquier sistema social; ii) un sistema funcionalmente diferenciado de un sistema social mayor; iii) un tipo especial de sistema social, organizado con miras a la consecución de determinado tipo de meta; iv) un sistema cuyas características deben ser definidas de cara a la situación en que debe operar, que consiste en la relación entre ella y otros subsistemas que componen el sistema mayor del que parte.

⁶⁷ Luhmann, Niklas, *Sistemas Sociales: Lineamientos para una teoría general*, Alianza Editorial - Universidad Iberoamericana, primera edición en español, 1991, página 38: existen diferentes rangos de generalidad respecto de la Teoría de Sistemas, por lo que junto a la teoría general pueden elaborarse otras específicas, como la referida al Sistema Social.

Tal es la posición de David Easton cuando define al Sistema Político, considerándolo como conjunto de interacciones políticas que cumplen la función de distribuir valores que la sociedad considera útiles, como la educación, el dinero, el poder, etc.⁶⁹ El politólogo canadiense observa al respecto que las entradas –o *inputs*- que recibe el sistema político son demandas y apoyos de los intereses de la sociedad; tales entradas se trasladan del ambiente social al sistema político, que lleva a cabo su articulación y agregación a través de la denominada “caja negra” -*black box*- en la que se desempeñan quienes ocupan determinados cargos o roles, los cuales pueden orientar el proceso político y actúan como filtros del sistema, a través de mecanismos de selección y reducción de las demandas.

En la Justicia, las *entradas* provenientes del ambiente social son denominadas “demanda de tutela judicial”, se materializan en los casos a resolver, y se trasladan al Sistema, que las articula y agrega a través de la organización en que se desempeñan los agentes, quienes pueden filtrar tales entradas y seleccionar las vías acordes para la generación de sus soluciones o salidas.

Analizo entonces a la Justicia como Sistema, en tanto conjunto de elementos que se relacionan dinámicamente, realizan una actividad encaminada al logro de un objetivo, y operan sobre datos para proveer información.

En consecuencia, esta investigación se lleva a cabo desde una visión sistémica de la modernización de la Justicia a través de la participación de sus actores, diferenciando las partes o componentes que aquella comprende: acceso, capacitación, gestión, administración, infraestructura, normativa, construcción de consenso y cooperación.⁷⁰

La riqueza y complejidad del objeto de estudio torna insuficientes los análisis exclusivamente focalizados en áreas determinadas⁷¹; así por ejemplo:

⁶⁸ Del Acebo Ibáñez, Enrique, y Brie, Roberto, op. cit., página 349. En el mismo sentido, el Sistema Social es considerado como un conjunto de Acciones Sociales; sistema dependiente –o subsistema- es el que está subordinado o controlado por otro sistema.

⁶⁹ Easton, David, *A System Analysis of Political Life*, New York, 1965.

⁷⁰ Desde este mismo enfoque traté el tema en “Gobierno, Reforma y Cooperación en la Justicia Argentina”, Revista del Foro de Estudios sobre la Administración de Justicia –FORES–, Número 2, Buenos Aires, Mayo de 2004, página 58 y siguientes. Así también, la labor desarrollada desde el Programa Integral de Reforma Judicial, creado en la órbita del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la Nación Argentina, de cuya formulación y ejecución participara entre Julio de 2000 y Julio de 2006, inicialmente en calidad de asesor y luego como coordinador.

⁷¹ Hammergren, Linn, “Expanding the Rule of Law: Judicial Reform in Latin America”, Centennial Universal Congress of Lawyers Conference-Lawyers and Jurists in the 21st Century, Washington, 4

1. Si nos concentramos en el acceso, no bastaría con formular propuestas para mejorarlo si al propio tiempo no se consideran soluciones para la sobrecarga de trabajo judicial⁷²
2. En el campo de las normas, tampoco alcanzaría con reformas tendientes a dar solución a problemas de organización y funcionamiento advertidos tras el estudio de las leyes orgánicas y procesales⁷³
3. No serviría encarar el análisis de los problemas desde una perspectiva exclusivamente presupuestaria, para identificar los problemas del campo respectivo.⁷⁴

De lo expresado se sigue que la diversidad de factores a considerar desde el enfoque sistémico excede con mucho la visión unidimensional propia del operador de derecho.

Se trata, pues, de encarar los problemas de modo que, al instrumentar de sus soluciones, el Sistema logre “hacer Justicia”, pero también “administrar Justicia”, entendiendo esta desde un prisma interdisciplinario: lo primero, como expresión de actividad jurisdiccional; lo segundo, en función de la labor que sirve de apoyo a aquella, que involucra la gestión del personal y de los procesos, y la administración de los recursos.⁷⁵

Una perspectiva superadora requiere entonces del aporte de diferentes sectores del saber científico, entre los cuales destacan la ciencia política, la sociología, la

University Global Studies Law Review 601, 2005, página 6. Uno de los grandes problemas con nuestro esfuerzo de reforma judicial, es que, en realidad, éste no es acerca de reformar el poder judicial; es acerca de reformar el sistema de solución de controversias. A efectos de reformar el sistema, mejores procesos son necesarios para la investigación y enjuiciamiento de casos penales, la protección de los derechos, y la protección contra los abusos del gobierno. Centrarse en organizaciones individuales no es suficiente. Hay una enorme necesidad de considerar cada una de estas piezas como partes de un todo.

⁷² Acuña, Carlos H., “La dinámica político-institucional de la reforma judicial en Argentina”, trabajo presentado al VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Lisboa, Portugal, 8 al 11 de Octubre de 2002, página 17: las reformas puntuales sin encarar el problema en forma integral, no son neutras sino muchas veces negativas, como la promoción de un mayor acceso a las Cortes sin mejorar su desempeño, que resulta en inundaciones de casos y crisis del sistema.

⁷³ Problemas que derivan, en no pocos casos, de una insuficiente infraestructura y metodologías de trabajo anticuadas.

⁷⁴ Es decir que, junto a evidentes insuficiencias presupuestarias –observables, por ejemplo, en las enormes demoras para poner en funcionamiento a órganos judiciales creados por ley- es también necesario resaltar la relación que con la falta de presupuesto pueden tener los problemas en la administración de los recursos –como en los habituales casos de adquisición de insumos y mobiliario por parte de los propios agentes, debido a las dilaciones y faltas de respuesta de las dependencias encargadas.

⁷⁵ Así lo expresé en el citado artículo “Gobierno, Reforma y Cooperación en la Justicia Argentina”, página 59.

psicología, la filosofía del derecho, la ética, la economía, la ciencia de la administración y la teoría de las organizaciones.

Esta postura pone énfasis en la conveniencia de que los estudios de diagnóstico y –en su caso- las propuestas de modernización del Sector tengan sustento en la interdisciplinariedad, constituyéndose así un apoyo de significativo valor a la participación de los agentes del Sistema Judicial que conforma el núcleo de esta tesis.

En efecto, la actuación del grupo social de la Justicia en su reforma es esencial, tanto por ser sus miembros quienes mejor conocen el terreno en sus particularidades, como por resultar su opinión y actuación imprescindibles para la construcción de propuestas susceptibles de ser encaradas y positivamente ejecutadas, a partir de bases de consenso y convicciones compartidas.

Sólo así se puede lograr el compromiso y la acción para la mejora de quienes viven el sistema y sus disfuncionalidades con la mayor intensidad, que deben ser protagonistas centrales en la gestación de sus soluciones, enriquecidas por herramientas provenientes de otros sectores del conocimiento.

En mérito a lo expresado, identificaré a continuación las diversas Partes, Áreas o Componentes del Sistema Judicial que integran el enfoque utilizado.

1.2.1 Acceso a Justicia

La consideración de la Justicia y sus servicios comienza por su acceso, el cual no se limita exclusivamente a las vías judiciales.

El *Acceso a Justicia* posee una connotación decididamente más amplia que el tradicional *Acceso a la Justicia*, ya que, mediante aquél, el ejercicio del correspondiente derecho se encamina a la búsqueda y obtención de una *solución justa*. Y ésta no es tan solo susceptible de lograrse en la sede jurisdiccional, por

cuanto puede resultar del uso de formas desjudicializadas para la resolución de los conflictos.⁷⁶

Es evidente, pues, que con la aparición de los métodos alternativos, el concepto de justicia no se reduce al Poder Judicial; el acceso a una forma *justa* de resolución de los conflictos no implica necesariamente pasar por los tribunales.

Las modalidades propias del Acceso a Justicia son más sencillas, rápidas y económicas que las vías tradicionales, y presentan la indudable ventaja de permitir -a través de medios alternativos como la mediación- el ejercicio de un mayor poder por las partes interesadas a efectos de solucionar sus problemas.

El Acceso a Justicia puede entonces contribuir a la generación de un círculo virtuoso, en cuyo mérito se incrementa y diversifica la oferta de servicios, facilita su utilización por las personas de menores recursos, descongestiona a los tribunales y optimiza la labor de los agentes judiciales; a la vez que mejora la calidad vida democrática, por el mayor protagonismo que las personas adquieren en la superación de sus diferencias a través del uso de las vías participativas.

Pero para que tal acceso resulte posible, es previamente necesario generar en el pueblo una plena conciencia respecto de sus derechos y de las vías para hacerlos valer.

La educación⁷⁷ juega a este respecto un rol esencial, y debe llevarse a cabo en todos los niveles de enseñanza.⁷⁸

Es también fundamental una consistente y organizada difusión de información sobre los servicios de justicia y ámbitos en que se prestan, la que ha de tener lugar en

⁷⁶ Highton, Elena, *Prólogo*, en Álvarez, Gladys Stella, *La Mediación y el Acceso a Justicia*, Rubinzal – Culzoni Editores, Abril de 2003, página 10.

⁷⁷ Según señala Felipe Fucito, Felipe, *¿Podrá cambiar la Justicia en la Argentina?*, Fondo de Cultura Económica, primera edición, Buenos Aires, 2002, página 153, es también un problema económico, dado que resulta necesario haber cubierto las necesidades básicas para que las otras aparezcan. Es decir, el acceso a Justicia tiene una faceta de tipo social que excede al sistema de Justicia.

⁷⁸ Ratliff, William and Buscaglia, Edgardo, "Judicial Reform: The Neglected Priority in Latin America", *Annals of the American Academy of Political and Social Science*, Vol. 550, NAFTA, Sage Publications, Inc. in association with the American Academy of Political and Social Science, página 68, en línea <http://www.jstor.org/stable/1047706>; última visita: 10 de Febrero de 2012. La educación es particularmente importante para el público, si se trata de que el pueblo deba conocer sus derechos legales y familiarizarse lo suficiente con el funcionamiento del sistema judicial para utilizarlo, defenderlo y apoyar su reforma.

lugares públicos y a través de los medios masivos de comunicación, soportes escritos y entornos virtuales, entre otros.

El Acceso a Justicia involucra también respuestas en el campo de la gestión, a través de la creación y puesta en funcionamiento de órganos que lleven a cabo su prestación; así por ejemplo, casas de justicia, centros fijos y móviles de orientación y asistencia jurídica gratuita, multipuertas, oficinas de violencia doméstica, casas de justicia y Justicia Inmediata o Vecinal.⁷⁹

1.2.2 Capacitación

La educación permanente es una herramienta prioritaria para la sustentabilidad y mejora continua del Sistema⁸⁰: esto, por cuanto los avances que en otros ámbitos del quehacer judicial sean susceptibles de lograrse, sólo podrán producir los resultados que de ellos se espera a partir de su óptima utilización por agentes debidamente capacitados, que sean ética y gerencialmente idóneos.

En consecuencia, la capacitación ha de ser valorada:

1. Desde su utilidad *per se*, como medio para optimizar el funcionamiento de la Justicia, toda vez que genera cambios perceptibles en el corto y el mediano plazo
2. Como vaso comunicante entre todas las áreas que la modernización judicial involucra; así, por ejemplo:
 - a. Gestión: si se desea mejorar el funcionamiento de la organización mediante el rediseño de las unidades judiciales, resultará indispensable la participación esencial de los actores, y su capacitación para el desempeño en los nuevos modelos de gestión
 - b. Tecnología: lo propio cabe decir de las nuevas herramientas para la información y las comunicaciones, y de la administración más eficiente de los recursos

⁷⁹ Volveré sobre el tema al referir el estado de situación y reformas llevadas a cabo al respecto en la Justicia Argentina.

⁸⁰ Desarrollé esta idea en el artículo “Capacitar para la “Autogestión”, publicado en la Revista Ope Legis, de la Asociación de Magistrados y Funcionarios del Poder Judicial de la Provincia de Entre Ríos, Número 3, página 14 y siguientes, Diciembre de 2005.

- c. Reforma Normativa: cuando se trate de implementar un cambio procesal, será preciso el conocimiento teórico - práctico de la nueva legislación por quienes deben observarla.⁸¹

Es fundamental además distinguir entre la Capacitación Jurídica –que puede involucrar el dictado de cursos universitarios de grado o postgrado- y la Capacitación Judicial –que requiere de la labor central de las Escuelas, Centros e Instituciones dedicadas a la formación continua de los operadores de la Justicia.⁸²

La capacitación judicial ha de estar, pues, encaminada a entrenar a los actores en el más eficaz y eficiente uso de actuales y nuevas técnicas, a fin de que se encuentren en condiciones de concebir más y mejores soluciones para los problemas que identifiquen en sus áreas de trabajo.⁸³

Pero dado que las mejoras resultantes de la formación continua deben alcanzar a *todos* los agentes, es primordial complementar la tarea que normal e inicialmente se desarrolla *en las aulas*, mediante *la capacitación en los lugares de trabajo*⁸⁴.

Resulta también de la mayor importancia el desarrollo de la *Capacitación de Capacitadores*, por cuanto a través de ella puede producirse un efecto multiplicador interno del proceso de cambio en toda la Organización Judicial, basado en el permanente diálogo constructivo de sus actores y la construcción gradual de una convicción compartida.⁸⁵

A través de la formación de formadores es posible generalizar, en continua progresión, el aprendizaje de nuevas técnicas y contenidos que mejoran el desempeño de la Justicia en su conjunto.

⁸¹ En esta línea, mi trabajo “La Capacitación Judicial y sus Nuevos Caminos”, Diario ElDial.Com – <http://www.eldial.com>, año X, Número 2433, Suplemento de Administración de Justicia y Reformas Judiciales, martes 18 de Diciembre de 2007.

⁸² Graña, Eduardo, “Pensando la Escuela Judicial”, en línea www.argenjus.org.ar, página 12; última visita: 10 de Febrero de 2012.

⁸³ Tanto en el plano de la gestión, como en el de la resolución de conflictos.

⁸⁴ En este sentido, mi artículo “Gestión Judicial y Mejora Continua”, publicado en el ElDial.Com – <http://www.eldial.com>, año X, Número 2264, Suplemento de Administración de Justicia y Reformas Judiciales, martes 17 de Abril de 2007.

⁸⁵ Lapassade, Georges, *Grupos, organizaciones e instituciones*, Editorial Gedisa, 4º edición, Barcelona, Septiembre de 2008, página 93 a 96. Los mejores resultados grupales se obtienen en la productividad cuando todos “participan” en las decisiones. Toda empresa es un “grupo de grupos”; reúne equipos, oficinas, talleres, según ciertas formas de organización. La finalidad perseguida es provocar que los miembros del grupo tomen a su cargo los problemas que les conciernen aquí y ahora, buscar con ellos las soluciones, determinar los cambios necesarios y facilitar los que provocan resistencias.

Las actividades de capacitación pueden comprender, entre otras: realización de talleres, organización de equipos de investigación, comisiones de estudio de reformas legislativas, cursos de actualización jurídica, judicial e interdisciplinaria, cursos intensivos de capacitación para el ejercicio de la función judicial, realización de pasantías en instituciones y órganos vinculados al ejercicio de la función judicial.⁸⁶

Junto al tradicional desarrollo de la capacitación presencial, debe darse gradual y creciente cabida a la *educación a distancia*, mediante el acceso frecuente a sitios web, el diálogo virtual destinado a la orientación y seguimiento personalizados, el debate en forma de foros, y otras estrategias como la videoconferencia.

En todos los casos, la vigencia de la oferta de capacitación torna esencial una constante identificación de necesidades, para cuya concreción es necesario el relevamiento de información a través de entrevistas a expertos, encuestas a agentes, la cooperación y el fluido diálogo con instituciones dedicadas a la formación continua dentro y fuera del país.

1.2.3 Gestión

Este componente refiere a la organización interna de las unidades judiciales⁸⁷ y la distribución interna del trabajo que realizan.⁸⁸

En los tiempos que corren, la litigiosidad crece y se diversifica mucho más velozmente que los recursos disponibles para atenderla. Frente a tal situación, es necesario concebir nuevas modalidades de organización que permitan dar a aquella una respuesta más eficaz, fundadas en el mejor aprovechamiento de las inteligencias y

⁸⁶ Conf. Convenio de Cooperación Técnica para la Reforma Judicial – Corte Suprema de Justicia de la Nación – Argenjus, Grupo 1.9 “Capacitación Judicial”, Síntesis de Actividades y Propuestas, Período 6 de Agosto - 5 de Noviembre de 2004, página 3. Cumplí la función de coordinador del referido grupo de trabajo.

⁸⁷ Juzgados, Fiscalías, Defensorías, Tribunales Colegiados, Oficinas de Apoyo.

⁸⁸ Garavano, Germán C., Chayer, Héctor, Lynch, Horacio María y otros, *Propuestas para la Reforma del Sistema de Justicia. Plan Nacional de Reforma Judicial*, Nueva Justicia Siglo XXI, Centro de Estudios Jurídicos y Sociales, Ministerio de Justicia de la Nación, Noviembre de 1999, Capítulo 3º, página 135.

capacidades de todos quienes trabajan en cada unidad judicial, en función de objetivos comunes, una consiguiente asignación de tareas, motivación y entrenamiento continuo.

Para ello, reviste gran importancia el diseño de unidades judiciales acordes con el tipo de tareas a cumplir⁸⁹, junto al entrenamiento en el uso eficaz y eficiente de las herramientas al efecto necesarias⁹⁰: el manejo de casos, el liderazgo, el trabajo en equipo y la motivación.

El manejo de casos es el proceso por el cual los Tribunales convierten sus ingresos (o casos) en resultados (o soluciones)⁹¹, y requiere del ejercicio del liderazgo y la organización del trabajo en equipo.

El liderazgo del magistrado⁹² y la participación activa del personal son las dos condiciones –cada una de ellas necesaria pero no suficiente- del trabajo en equipo⁹³, que para lograr sus mejores resultados necesita del continuo diálogo entre sus actores.

El liderazgo implica una particular capacidad de conducir, organizar y comprometerse, que debe ejercer quien tiene el poder de decisión. Al líder corresponde involucrar a los integrantes del equipo en la tarea de cambio, motivarlos, escuchar sus propuestas y fomentar sus iniciativas, organizar la capacitación y, en suma, conducir integralmente la gestión del órgano que encabeza.⁹⁴

A falta de quien conduzca, los resultados que por sí solo logre el equipo serán muy limitados. En efecto, corresponde a éste una tarea de apoyo *que contribuye* a la solución del conflicto, la que para su mejor concreción debe realizarse en forma coordinada con la tarea de conducción.

Los miembros del equipo deben encontrarse motivados para desempeñarse cada vez mejor, recibir capacitación acorde con las necesidades, y contribuir con su creatividad a la mejora continua de la gestión: para lograr todo esto, el liderazgo es fundamental.

⁸⁹ Palma, Luis María (Autor – Coordinador), *Una Propuesta para la Justicia del Siglo XXI*, Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo –PNUD-, Buenos Aires, Marzo de 2000, página 32.

⁹⁰ Conf. el artículo de mi autoría “La Justicia Argentina en Tiempo de Cambios”, Diario “La Ley”, Suplemento Actualidad, Año XXII, Número 98, 22 de Mayo de 2008, página 1 y siguientes.

⁹¹ Conf. National Center for State Courts, Institute for Court Management, <http://www.ncsc.org/>; última visita: 10 de Febrero de 2012.

⁹² Vocablo comprensivo del Juez, el Fiscal y el Defensor.

⁹³ Son cada vez más difíciles de encontrar ejemplos de buena gestión integral basados en el trabajo individual, desconectado de la labor colectiva y bajo la minuciosa dirección de un conductor “que esté en todo” (esto último resulta más factible en las pequeñas comunidades).

⁹⁴ Corte Suprema de Justicia de la Nación Argentina, *Una Nueva Gestión Judicial*, Editorial La Ley, Buenos Aires, Julio de 2008, página 5.

La organización de la gestión requiere identificar y listar *por escrito* todas las actividades que deben cumplir el órgano en que se trabaja, para luego describir cómo deben ejecutarse, qué puestos de trabajo⁹⁵ están a cargo de ellas y qué entrenamiento se necesita para cumplirlas eficazmente. Dicha puesta por escrito hace posible la elaboración de instructivos o manuales operativos⁹⁶ que contribuyen al posterior desempeño y la mejora de la gestión, ya que: 1) permiten aclarar las dudas que pudieran presentarse, 2) pueden ser modificados y actualizados continuamente, y 3) facilitan la capacitación de los ingresantes⁹⁷, así como el reemplazo de quienes antes cumplían las mismas funciones, y los ausentes.⁹⁸

1.2.4 Administración

Este componente tiene en mira lo más esencial de la organización judicial: las personas que trabajan, en ella y con ella.⁹⁹

Se apunta aquí a la mejora del Sistema a partir del ingreso y la promoción de todo el personal -magistrados, funcionarios, colaboradores- tomando en consideración la idoneidad¹⁰⁰, el control de la gestión, la planificación estratégica y el uso óptimo de los recursos presupuestarios y materiales.¹⁰¹

Para lograr resultados positivos en este terreno, resulta de particular relevancia la organización de la carrera judicial, priorizando la aptitud acreditada para el ingreso y la

⁹⁵ Y no personas físicas.

⁹⁶ Carlos Enrique Courtade, “Aplicación de las Normas ISO 9001 en el Juzgado de Cobros y Apremios de la Segunda Nominación de San Miguel de Tucumán”, en la obra colectiva “Gestión de Calidad en la Justicia”, de Humberto Quiroga Lavié y otros autores, Editorial La Ley, Buenos Aires, 2005.

⁹⁷ Lo cual hace posible poner fin a la práctica inveterada de que quien ingresa comience a trabajar en la Mesa de Entradas sin tener los conocimientos indispensables para ello.

⁹⁸ Conforme expresara en el citado trabajo “La Justicia Argentina en Tiempo de Cambios”, página 9: Los contenidos principales del Manual, precedidos por un índice temático claro y preciso, son: 1) la descripción del sistema y su funcionamiento, 2) la descripción de los roles del personal; 3) los procedimientos para elaborar cada documento; 4) los controles; 5) la detección, corrección y prevención de errores; 6) los instructivos para realizar cada tarea; 7) formularios y modelos; 8) el procedimiento en casos de crisis. Para su mayor utilidad, es muy importante que el Manual se encuentre disponible en papel y en archivo digital: lo primero, porque resulta mucho más práctico para su inmediata consulta (dado que las computadoras pueden estar siendo utilizadas); lo segundo, porque hace posible su permanente actualización.

⁹⁹ Garavano, Germán C. y otros, op. cit., Capítulo 4º, página 191 y siguientes.

¹⁰⁰ Ética y gerencial.

¹⁰¹ Palma, Luis María (Autor – Coordinador), *Una Propuesta...*, página 27 y siguientes.

promoción por encima del transcurso del tiempo: la sola antigüedad¹⁰² no debe constituir la razón de los ascensos, sino que se ha de analizar cómo ha transcurrido el tiempo y qué eficacia se ha demostrado en el ejercicio de la función.¹⁰³ En el mismo sentido, debe considerarse en este ámbito la instauración de un régimen salarial que incentive el mejor desempeño.

Es además necesaria la actuación de una unidad técnica especializada -Observatorio Judicial o Centro de Control de Gestión- que tenga a su cargo reunir y analizar información relativa a la actividad judicial, con vistas a detectar disfuncionalidades, y contribuir a su organización y mejor funcionamiento. Para ello, es conveniente que la unidad lleve un historial de cada unidad judicial, en el cual se deje constancia de datos estadísticos de importancia, visitas, medidas acordadas y demás circunstancias relevantes.

Por otra parte, se contempla también el financiamiento del Sistema y la formulación y administración de su presupuesto, elementos esenciales para el autogobierno, toda vez que de su existencia deriva en buena medida la *plena* independencia judicial -funcional y presupuestaria- frente a los órganos políticos del poder público.

Junto a la búsqueda de la excelencia de quienes trabajan en la Justicia, resulta necesario también aquí contemplar la mejora en la formación de los futuros abogados. En efecto, los planes de estudio de la carrera de grado deben acentuar la formación de abogados conocedores de las ciencias humanas básicas, para luego concentrarse en la enseñanza de los principios generales del derecho aplicables a todas las ramas, y en la transmisión de habilidades y técnicas para el ejercicio de la profesión.¹⁰⁴

Es fundamental perfeccionar la enseñanza de la práctica profesional, profundizando el estudio teórico - práctico del Derecho Procesal.

La formación debe fomentar la capacidad y el perfil componedor y mediador de los futuros abogados, dejando de lado la exacerbación de la litigiosidad y la consecuente propensión al juicio que aún caracteriza a su formación.

Por otra parte, siendo la abogacía un servicio público, su prestación debe estar sujeta a un control de calidad por parte de las instituciones formativas.¹⁰⁵ Para ello, es

¹⁰² O, peor aún, la discrecionalidad.

¹⁰³ Garavano y otros, op. cit., Capítulo 4º, página 203.

¹⁰⁴ Palma, Luis María (Autor – Coordinador), *Una Propuesta...*, páginas 13 y 14.

¹⁰⁵ Especialmente en el campo de la práctica forense, a cargo de las mismas y del propio Poder Judicial.

adecuada la participación de institutos, fundaciones y sociedades privadas que colaboren en la formación práctica a modo de pasantías obligatorias, junto a la organización de un adecuado sistema de becas para postgrados.

También debe prestarse especial atención a la formación continua mediante el compromiso participativo de los Colegios Profesionales, organizando cursos de actualización, seminarios de difusión y ciclos de conferencias.

Los Colegios deben además ejercer un control de calidad en los servicios prestados por los profesionales inscriptos en ellos.

Es conveniente la implantación de un examen de habilitación profesional para actuar ante los diversos tribunales, cuya modalidad y contenidos sean uniformes.¹⁰⁶

Debe instaurarse un registro de abogados y/o estudios pro-bono para la defensa de derechos de interés público.

1.2.5 Infraestructura

El medio físico en que se desenvuelve la actividad, junto a los respectivos insumos y la capacitación que su uso requiere, hacen necesaria la formulación de una política específica y puntual. Ello, con vistas a un empleo óptimo de los recursos existentes, el necesario acondicionamiento de los espacios disponibles, y la incorporación de las nuevas tecnologías en función de la progresiva capacitación del personal.¹⁰⁷

Así pues, resulta de gran relevancia el ámbito espacial en que se realiza la tarea, en tanto requiere de la existencia, creación o acondicionamiento de los medios necesarios y adecuados para aquella.

Debe evitarse la dispersión física de las unidades judiciales, que a menudo genera ineficiencias operativas¹⁰⁸, desorientación en el público que debe acudir, mayores costos en seguridad, mantenimiento y comunicaciones, erogaciones todas que pueden ser evitadas mediante una infraestructura más concentrada.¹⁰⁹

¹⁰⁶ Ello requerirá un fluido diálogo entre los Colegios Profesionales y las instituciones formativas.

¹⁰⁷ Programa Integral de Reforma Judicial, Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, Documento de Comunicación, 17 de Julio de 2000.

¹⁰⁸ Derivada de demoras y desplazamientos físicos del personal, los expedientes y las tramitaciones.

¹⁰⁹ Garavano y otros, op. cit., Capítulo 6º, página 323 y siguientes.

Las unidades edilicias del Sistema Judicial deben cumplir con los requerimientos de accesibilidad adecuados a sus particularidades¹¹⁰ y contar con la organización física y los insumos necesarios para la prestación de los servicios que albergan.

Se considera también en este rubro la incorporación o generalización del uso de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones –TIC-, de manera coordinada con la capacitación del personal.

La progresiva digitalización de la gestión judicial hace posible el reemplazo del expediente en papel y, correlativamente, la agilización de los actos de comunicación a través de las vías tecnológicas, en beneficio de una mayor celeridad y calidad del servicio de justicia.

1.2.6 Normativa

Las reglas de organización y funcionamiento, tanto externas (legales) como internas (acordadas y reglamentos) conforman un área de indudable peso a la hora de considerar holísticamente al Sistema.

Dichas normas deben ser con frecuencia modificadas, a tenor de los cambios necesarios para mejorar el servicio y su desempeño¹¹¹.

Ha de diferenciarse, en este ámbito, aquellas reglas que requieren de actos emanados de órganos políticos –cuya creación o modificación lleva a menudo tiempos considerablemente dilatados- de las que son propias de la organización interna.

A efectos de asegurar un mayor dinamismo en el funcionamiento del Sistema Judicial, resulta imperiosa la delegación legislativa respecto de aquellas áreas de incumbencia en que las demoras propias de los tiempos legislativos puedan afectar al funcionamiento de la organización como tal; por ejemplo, en cuanto a la asignación de competencia en función de la demanda de tutela judicial o excesiva carga de trabajo.

¹¹⁰ Por ejemplo, en función del fuero al que están destinados.

¹¹¹ Por ejemplo, leyes orgánicas y procesales, creación y reforma de unidades de apoyo, etc.

1.2.7 Construcción de Consenso

La labor del Sistema Judicial –así como los derechos de las personas y las vías para su respeto, reaseguro o restablecimiento- debe ser claramente explicada y dada a conocer mediante el diálogo cívico y social, creando canales estables para éste y la formulación de propuestas constructivas.

La mejora de los servicios de la Justicia en las áreas que para ello han de ser modificadas requiere, imprescindiblemente, de la existencia y utilización regular de canales de comunicación, institucionales y personales.

En el mismo sentido se observa la necesidad de difusión de la información correspondiente al Sistema Judicial y sus servicios, y el diálogo social sobre ellos y las formas de optimizar y ampliar su acceso y su prestación.

Tanto los servicios del Sistema como el conocimiento de sus necesidades de mejora conforman un área altamente sensitiva, cuya optimización debe en todo momento ser promovida. Y esto se logra mediante la planificación y ejecución de una consistente política de difusión de información clara y accesible, y el libre debate en foros cívicos entre magistrados, funcionarios, colaboradores, abogados, ciudadanos y público en general.

Tal es un camino crucial a fin de encauzar una fluida y recíproca comunicación, construir confianza pública y cohesión social¹¹², para así brindar un servicio cada vez mejor.

A estos mismos efectos, es altamente conveniente la realización talleres y entrenamientos que contribuyan a resolver las distancias que enfrentan a todos quienes desempeñan la actividad profesional, con la participación de magistrados, funcionarios, colaboradores y abogados.¹¹³

¹¹² Del Acebo Ibáñez, Enrique, y Brie, Roberto, página 77. Este concepto califica el grado de integración y unión que se verifica entre los miembros de una organización o grupo social. Por lo general, la cohesión se funda en la identificación de los individuos en cuanto a los fines e ideales, pero, fundamentalmente, en el hecho de que cada miembro se visualice a sí mismo como parte de un todo que, de alguna manera, siente que le pertenece, y del cual no es un simple número.

Conf. Giner, Salvador, Lamo de Espinosa, Emilio, Torres, Cristóbal (Editores), *Diccionario de Sociología*, Alianza Editorial, Segunda Edición, Madrid, 2006, página 134, la cohesión social es la situación en que individuos y grupos dentro de una sociedad o ámbito de la misma se hallan ligados unos a otros, no sólo por la interdependencia económica y política, o la subordinación, sino por objetivos culturales y morales relativamente compartidos.

¹¹³ Traté este tema en *Una Propuesta...*, página 14.

Existe una cercana relación entre la Construcción de Consenso y el Acceso a Justicia, toda vez que mediante aquella es posible concebir colectivamente ideas que luego sean hechas realidad a través de la prestación de nuevos servicios, y la provisión de información relativa a estos últimos.

Pero el componente en estudio comprende también el debate y la formulación de propuestas respecto de *todas* las otras áreas temáticas de las que el Sistema Judicial se compone; por ejemplo, nuevos modelos de gestión, formas de cooperación en materia de capacitación presencial y a distancia, proyectos de reforma normativa, etc.

1.2.8 Cooperación

Los órganos y jurisdicciones que componen el Sistema Judicial deben también estar en permanente contacto e interrelación, a efectos de facilitar y coordinar el desarrollo de las tareas que los vinculan. De ahí la imperiosa necesidad de crear canales institucionales e informales idóneos¹¹⁴.

Más allá de sus propias particularidades, las problemáticas que afectan a las diferentes jurisdicciones son comunes y compartidas, por lo que la labor en red puede, a la par de hacer realidad su recíproca asistencia, potenciar la creación de una sinergia entre las mismas y, así, mejorar los servicios que ellas prestan.

Sobre el particular puede observarse que, en la Era de la Información que vivimos, las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones –TIC- constituyen una poderosa herramienta para encauzar la cooperación propiciada, tanto al facilitar servicios de mayor celeridad y eficacia, como al posibilitar el acceso a actividades de formación continua a distancia y en tiempo real.

Lo propio cabe advertir respecto de la prestación de servicios de asistencia jurídica gratuita, para los cuales el desarrollo de actividades en red –con apoyo tecnológico- contribuye decididamente a optimizar el uso de los recursos disponibles.

¹¹⁴ Como las instituciones representativas públicas o de la sociedad civil y el uso de las vías tecnológicas.

2. Gobernabilidad Democrática

2.1 Concepto

Autorizada fuente de nuestra lengua nos brinda como significado de *Gobernabilidad* a la Gobernanza¹¹⁵, la que a su vez es definida como “Arte o manera de gobernar que se propone como objetivo el logro de un desarrollo económico, social e institucional duradero, promoviendo un sano equilibrio entre el Estado, la sociedad civil y el mercado de la economía”.¹¹⁶

2.2 Análisis Político

En el campo del análisis político y las mediciones internacionales¹¹⁷, la gobernabilidad¹¹⁸ ha sido conceptualizada¹¹⁹ como conjunto de tradiciones e

¹¹⁵ Diccionario de la Real Academia Española, vigésimo segunda edición, en línea http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=gobernabilidad; última visita: 10 de Febrero de 2012.

¹¹⁶ Diccionario de la Real Academia Española, vigésimo segunda edición, en línea http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=gobernanza; última visita: 10 de Febrero de 2012.

¹¹⁷ He tratado el tema en *Justicia y Desarrollo en América Latina*, tesis doctoral de Ciencia Política, páginas 65 a 68.

¹¹⁸ Puede consultarse al respecto el Índice Mundial de Gobernabilidad desarrollado -Worldwide Governance Indicator, WGI Research Project, desarrollado con apoyo del Banco Mundial, que comprende: 1) Voz (Empoderamiento) y Rendición de cuentas: mide la extensión en que la ciudadanía de un país puede participar de la elección de su gobierno, la libertad de expresión, la libertad de asociación y la actuación de una prensa libre. 2) Estabilidad política y ausencia de violencia: analiza las percepciones acerca de la probabilidad de que el gobierno sea desestabilizado o cambiado por medios inconstitucionales y violentos, incluidos el ejercicio de la violencia interna y el terrorismo. 3) Efectividad del Gobierno: considera la calidad de los servicios públicos, el servicio civil estatal y su independencia de las presiones políticas, la formulación de las políticas públicas y su implementación, y la credibilidad del compromiso del gobierno con tales políticas. 4) Calidad de la regulación: contempla la capacidad del gobierno para formular e implementar políticas y regulaciones que permitan y promuevan el desarrollo del sector privado. 5) Estado de Derecho o Imperio de la Ley: analiza el grado de confianza pública en los agentes estatales, el cumplimiento de los contratos, la actuación de los tribunales, la policía y la probabilidad del delito y la violencia. 6) Control de la Corrupción: estudia la proporción en que el poder público es ejercido en beneficio privado, con inclusión de las pequeñas y grandes formas de corrupción, así como la “captura” del Estado por parte de elites e intereses privados. En línea, <http://info.worldbank.org/governance/wgi/index.asp>; última visita: 10 de Febrero de 2012.

¹¹⁹ Kaufmann Daniel, Kraay Aart y Zoido-Lobaton, Pablo, “*La Gobernabilidad es fundamental – Del análisis a la acción*”. Revista “Finanzas y Desarrollo”, Junio de 2000, Volumen 37, Número 2, páginas

instituciones que determinan cómo se ejerce la autoridad en un país, lo cual comprende:

1. El proceso de selección, supervisión y sustitución de los gobiernos, y sus mecanismos, de rendición de cuentas (accountability) al público en general
2. La capacidad del gobierno para administrar los recursos públicos de forma eficaz y elaborar, poner en marcha y ejecutar políticas y leyes adecuadas para el desarrollo del país y el bien común
3. El respeto, por parte de los ciudadanos y del Estado, de las instituciones que rigen sus relaciones económicas y sociales.

2.3 Ámbito Específico

Me he propuesto tratar al referido instituto desde el prisma de la Democracia¹²⁰, orden político en el que la soberanía es ejercida por el pueblo¹²¹ y el consenso social se manifiesta a través del voto, en tanto el poder se ejerce a través de su división tripartita entre los órganos ejecutivo, legislativo y judicial.¹²²

Desde la perspectiva de la disciplina, es apreciable que la Sociología puede contribuir a una acción política realmente democrática, a un gobierno que pueda asegurar el bienestar de todos.¹²³

Consideraré entonces a la Gobernabilidad Democrática¹²⁴ como la capacidad de autogobierno de la sociedad en un marco institucional dado, conforme a reglas de juego formales -legislación, instituciones- e informales -convivencia política, negocios- de manera que garantice:

10 y siguientes; en línea <http://www.imf.org/external/pubs/ft/fandd/spa/2000/06/index.htm>; última visita: 10 de Febrero de 2012.

¹²⁰ En tanto predominio del pueblo en el gobierno político de un Estado, conf. Diccionario de la Real Academia Española, vigésimo segunda edición, en línea http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=democracia; última visita: 10 de Febrero de 2012.

¹²¹ Giner, Salvador, Lamo de Espinosa, Emilio, Torres, Cristóbal, op. cit., página 204.

¹²² Del Acebo Ibáñez, Enrique, y Brie, Roberto, página 112.

¹²³ Bourdieu, Pierre, *Capital Cultural, Escuela y Espacio Social*, Siglo Veintiuno Editores, Buenos Aires, 2003, página 87 y siguientes.

¹²⁴ Según podrá apreciarse oportunamente, la práctica del diálogo cívico y la participación en el contexto de la gobernabilidad democrática de Argentina, tienen importancia decisiva a los efectos de probar las hipótesis planteadas.

1. Que el Sistema Social resuelva los conflictos que en él se suscitan a través del acatamiento de tales reglas de juego
2. Que ese Sistema Social se legitime de manera constante (en tanto se reproduzca y sobreviva)
3. Que ese Sistema Social progrese.¹²⁵

3. Participación

3.1 Concepto

La participación¹²⁶¹²⁷ -conducta de máxima importancia a los efectos de la investigación- es aquí tomada en su manifestación activa¹²⁸, es decir, como aquella en virtud de la cual el individuo adquiere un protagonismo en el sistema de decisiones, cualquiera sea el nivel en que ello suceda.

3.2 Especies

La participación activa puede adoptar formas “comunitarias” o “societarias”, intentando modificar la realidad en que el sujeto vive; ella supone organización -en grupos e instituciones- y capacitación, de manera de contribuir a que tanto los individuos como los grupos tengan efectiva participación.

Los grupos formales e informales juegan un importante papel en la participación; por ejemplo, las organizaciones y asociaciones formales como los partidos políticos, clubes, etc.

¹²⁵ Tal el tratamiento que di al tema en *Gobernabilidad Democrática. Propuestas para un Análisis Dinámico*, Inédito, Buenos Aires, Diciembre de 2007.

¹²⁶ “Acción y efecto de participar”, conf. Diccionario de la Real Academia Española, vigésimo segunda edición, http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=participación; última visita: 10 de Febrero de 2012.

¹²⁷ También, “Tomar parte de algo, compartir, tener las mismas opiniones, ideas, etc. que otra persona”, conf. Diccionario de la Real Academia Española, vigésimo segunda edición, http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=participar; última visita: 10 de Febrero de 2012.

¹²⁸ Del Acebo Ibáñez, Enrique, y Brie, Roberto, páginas 294 a 296.

Se trata entonces de una participación real, entendida como posibilidad efectiva que los miembros de un grupo o institución tienen de incidir en los procesos de la vida institucional y en la naturaleza de las decisiones.

Esta participación implica pues una influencia real (poder) en la toma de decisiones, su implementación y la evaluación permanente del funcionamiento institucional.¹²⁹

4. Reforma

4.1 Concepto

Con este vocablo¹³⁰ se hace referencia a la concepción, proyección y –en su caso– planificación e implementación de actividades, iniciativas, propuestas o programas de modernización de la estructura, la organización o el funcionamiento del Sistema Judicial en sus niveles macro o micro, respecto de todos, alguno o algunos de sus componentes ya descritos¹³¹, con vistas a lograr la mejora de aquél y así generar seguridad jurídica.

4.2 Reforma Judicial

Así, la expresión *reforma judicial* refiere a procesos orientados a la modernización o transformación del sector, lo cual implica, necesariamente, cambios en los aspectos

¹²⁹ Conf. Sirvent, María Teresa, “La educación de jóvenes y adultos frente al desafío de los movimientos sociales emergentes en Argentina”, página 33 y siguientes, Conferencia Apertura Académica 2008, Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Instituto Superior de Tiempo Libre y Recreación - ISTLYR, Buenos Aires, 19 de Marzo de 2008. La autora distingue la participación real frente a la participación simbólica o engañosa. Esta última se refiere a acciones a través de las cuales no se ejerce influencia en la política o gestión institucional o se la ejerce en grado mínimo, y genera en los individuos y grupos la ilusión de ejercer un poder inexistente; son un “como si”.

¹³⁰ “Aquello que se propone, proyecta o ejecuta como innovación o mejora en algo”, conf. Diccionario de la Real Academia Española, vigésimo segunda edición, en línea http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=reforma; última visita: 10 de Febrero de 2012.

¹³¹ Acceso a Justicia, Capacitación, Gestión, Administración, Infraestructura, Normativa, Construcción de Consenso, Cooperación.

materiales o culturales de éste¹³² que contribuyan a optimizar su prestación y, consecuentemente, proporcionar al pueblo certeza acerca del contenido y ejercicio de sus derechos.

Una reforma judicial es entonces un proceso para lograr un cambio de estado de situaciones existentes, a fines de llevar a uno acorde a la demanda social de justicia, previa visión, y a partir de ahí, lograr un sostenimiento permanente. Este sostenimiento requiere de un conjunto de acciones, las que deberán ejecutarse de manera que el cambio conseguido, pueda ser constante y vigente en el tiempo.¹³³

4.3 Actores de la Reforma Judicial¹³⁴

Se considera aquí como tales a:

1. Poderes Judiciales y Ministerios Públicos¹³⁵

¹³² Caballero Juárez, José Antonio y Concha Cantú, Hugo A., “Los Elementos de la Reforma Judicial: Una Propuesta Multidisciplinaria para el Estudio de los Tribunales Estatales Mexicanos”, Reforma Judicial. Revista Mexicana de Justicia, Número 1, Sección de Reforma Judicial en las Entidades Federativas, 2003. Trabajo presentado a la Asociación de Derecho y Sociedad y el Comité de Investigación en Sociología del Derecho, Universidad de Europa Central, Budapest, Hungría, reunión del 4 al 7 de Julio de 2001, en línea <http://www.juridicas.unam.mx/publica/rev/refjud/cont/1/rjf/rjf8.htm>, ; última visita: 10 de Febrero de 2012, páginas 61 y 62.

¹³³ Conf. Salas Villalobos, Sergio, “Reforma Judicial: Concepto y Protagonistas”, en línea, <http://www.jusdem.org.pe>; última visita: 10 de Febrero de 2012.

¹³⁴ Carlos H. Acuña y Gabriela Alonso -op. cit., páginas 43 y 44- distinguen como tales: Actores Sociales No Corporativos: 1) ONG de defensa de derechos humanos o “principistas”; 2) ONG de “víctimas”; 3) ONG “ciudadanas”, de defensa de derechos más amplios que los humanos (en estos tres primeros actores, la reforma judicial tiende a aparecer como marginal o contextual a sus ejes de acción prioritaria); 4) ONG “temáticas”, centradas en lo judicial (usualmente de abogados), en las que la temática de la reforma judicial se mezcla con ciertos intereses corporativos; 5) ONG -Centros de Estudios (universidades, centros de investigaciones), que tienden a ser actores con posición más clara y consistente con relación a la reforma judicial

Actores Sociales Corporativos: 6) Organizaciones de abogados/jueces, muestran compromiso e interés en aspectos de la reforma como la autonomía con respecto a los otros poderes, pero claras limitaciones en aquellos aspectos de una reforma que puedan amenazar intereses corporativos (estabilidad laboral, ingresos, privilegios, etc.); 7) Organizaciones corporativas empresariales, que tienden a demandar del Ejecutivo medidas de mejoramiento del Poder Judicial como precondition de un buen funcionamiento de los mercados; 8) Organizaciones corporativas sindicales, que participan como demandante del respeto de derechos laborales adquiridos más que sostenedoras del compromiso político ligado a los procesos de reforma judicial

Actores Gubernamentales/Paragubernamentales: 9) Actores paragubernamentales (Partidos Políticos), los que en general no muestran mayor compromiso o motivación con una real reforma judicial; 10) Actores gubernamentales (Ejecutivo, Legislativo, Judicial); 11) Actores público-estatales exógenos (judiciales – internacionales y extranjeros-, gubernamentales – como AID- y Organismos Multilaterales de Desarrollo –BM, BID y FMI-), cuya influencia tiende a ejercerse a través de incentivos como aportes económicos

Actores Privados Con Funciones Parapúblicas: 12) Medios de comunicación masiva.

2. Asociaciones Profesionales de Magistrados, Funcionarios o Empleados Judiciales
3. Asociaciones Profesionales de Abogados
4. Organizaciones de la Sociedad Civil¹³⁶¹³⁷
5. Instituciones Educativas¹³⁸
6. Órganos Políticos del Poder Público¹³⁹
7. Partidos Políticos
8. Organizaciones Empresariales
9. Organismos Internacionales¹⁴⁰ y Organismos Públicos Gubernamentales Extranjeros¹⁴¹

5. Grupo

5.1 Concepto

El grupo es un conjunto de personas que interactúan y se comunican de forma regular, cuyas relaciones están estructuradas sobre determinadas normas, metas y valores, lo que da lugar a una identidad compartida.¹⁴²

¹³⁵ Esta categoría incluye la mención diferenciada de los Ministerios Públicos, en razón de su encuadre como órganos extrapoder en la Constitución de la Nación Argentina a partir de la Reforma de 1994.

¹³⁶ Messitte, Peter, “Expanding the Rule of Law: Judicial Reform in Central Europe and Latin America”, Centennial Universal Congress of Lawyers Conference-Lawyers and Jurists in the 21st Century, Washington, 4 University Global Studies Law Review 617, 2005, página 6. La Sociedad Civil ha promovido esta actividad de reforma; entre sus organizaciones, los grupos pro-justicia son muy activos. Se destacan así Projusticia en Ecuador, Pro Justicia y el Comité de Paz en Guatemala, FINJUS en la República Dominicana, y Argenjus en Argentina.

¹³⁷ Santistevan de Noriega, Jorge, “Reform of the Latin American Judiciary”, 16 Florida Journal of International Law 161, 2004, páginas 4 y 5. El tema principal en la reforma judicial es el rol de la Sociedad Civil... En general, en muchos países se entiende por sociedad civil a las ONG dedicadas a derechos humanos, pero a ellas deben agregarse las Universidades. Las Asociaciones Profesionales de Abogados también deben jugar un rol de importancia -en América Latina, ellas son más entidades que promueven beneficios para los abogados, que custodios de la ética profesional- tanto para fortalecer a la judicatura como para el crecimiento de la participación de los magistrados en sus propias asociaciones, la libertad de prensa, los inversores, los emprendedores y el sector privado.

¹³⁸ Universidades, Centros de Estudios e Investigaciones.

¹³⁹ Poder Ejecutivo y Poder Legislativo.

¹⁴⁰ Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo -PNUD, Banco Mundial -BM o BIRF, Banco Interamericano de Desarrollo -BID, y otros.

¹⁴¹ Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional -USAID, Agencia Española para la Cooperación Internacional -AECI, y otros.

5.2 Grupo Social

El grupo social ha sido conceptualizado como agrupamiento que tiene determinadas características distintivas, pero que, desde la perspectiva de la diferenciación, conforma y transforma el comportamiento social que resulta sociológicamente relevante. El elemento que lo define es la solidaridad o cooperación de las relaciones sociales para la satisfacción de necesidades afines, o para el logro de fines comunes. El grupo social es, pues, un agrupamiento social delimitado por la funcionalidad y significación de las interacciones sociales, en función de un objetivo manifiesto y específico.¹⁴³

5.3 Caracterización en Sentido General

Consideraré como *Grupo Social de la Justicia* en sentido general, al compuesto por:

1. Magistrados: Jueces, Fiscales y Defensores Públicos
2. Funcionarios Judiciales
3. Empleados Judiciales
4. Auxiliares de la Justicia
5. Abogados
6. Miembros de Asociaciones Voluntarias dedicadas al Sector Justicia
7. Académicos y Científicos dedicados al Sector Justicia
8. Órganos Judiciales, Colegiados y Unipersonales¹⁴⁴
9. Consejos de la Magistratura¹⁴⁵
10. Asociaciones Profesionales de Magistrados y Funcionarios Judiciales

¹⁴² Giner, Salvador, Lamo de Espinosa, Emilio, Torres, Cristóbal, op. cit., página 388. Del Acebo Ibáñez, Enrique, y Brie, Roberto, op. cit., página 187, definen al grupo como un conjunto de individuos que interactúan entre sí regular y conscientemente, persiguiendo metas u objetivos comunes a partir de un entramado normativo propio y una organización interna, desempeñando cada miembro –a partir del grado de conciencia de pertenencia– un rol específico correspondiente a su status.

¹⁴³ Agulla, Juan Carlos, *La Promesa de la Sociología*, Editorial de Belgrano, Buenos Aires, 1982, páginas 270 y siguientes.

¹⁴⁴ Órganos de todas las instancias: Cortes Supremas, Superiores Tribunales, Tribunales Superiores o Cortes –como se las denomina en Argentina, Cámaras de Casación, Cámaras de Apelaciones, Tribunales Orales y Juzgados.

¹⁴⁵ Resulta necesario trazar un distingo dentro de estas instituciones: dado que en algunas de ellas actúan representantes de órganos políticos, éstos son considerados como integrantes de un grupo externo.

11. Asociaciones Gremiales de Empleados Judiciales
12. Asociaciones Profesionales de Abogados¹⁴⁶
13. Instituciones educativas relacionadas con el Sistema Judicial¹⁴⁷
14. Organizaciones de la sociedad civil –OSC- u organizaciones no gubernamentales –ONG- dedicadas al Sector Justicia.¹⁴⁸¹⁴⁹

5.4 Caracterización en Sentido Particular

A los efectos de esta investigación, analizaré el comportamiento de lo que denomino *Grupo Social de la Justicia en sentido particular*, que se compone de:

1. Magistrados¹⁵⁰: Jueces, Fiscales y Defensores Públicos
2. Funcionarios Judiciales¹⁵¹
3. Empleados Judiciales
4. Auxiliares de la Justicia¹⁵²
5. Órganos Judiciales, Colegiados y Unipersonales
6. Consejos de la Magistratura¹⁵³
7. Asociaciones Profesionales de Magistrados Funcionarios Judiciales
8. Asociaciones Gremiales de Empleados Judiciales.

¹⁴⁶ Incluidas las federaciones o asociaciones de segundo o ulterior grado.

¹⁴⁷ Facultades de Derecho, Escuelas, Centros e Instituciones de Capacitación Judicial

¹⁴⁸ Ídem nota anterior.

¹⁴⁹ Desde una concepción englobante de las dos especies de organizaciones previamente consideradas, observa Silvina Ramírez que “Cuando hablamos de “sociedad civil” nos referimos a “organizaciones públicas” (asociaciones, sindicatos, fundaciones, colegios profesionales, etc.) que se constituyen y actúan en el “espacio público” de la sociedad. Se trata de organizaciones cuyo sostenimiento económico es privado, sin perjuicio de que puedan prestar asesoramiento al Estado o a organismos internacionales, o que presten algunos servicios públicos rentados (incluyendo a las universidades privadas y públicas, dada su autonomía y aun cuando las últimas reciban financiamiento público). Conf. Ramírez, Silvina, “Cambios en el Sistema de Justicia y Sociedad Civil en Argentina (1983 - 2002)” en Pásara, Luis y otros autores, *Justicia y Sociedad Civil: El papel de la sociedad civil en la reforma judicial – Estudios de casos en Argentina, Chile, Perú y Colombia*, Centro de Estudios de Justicia de las Américas –CEJA, Verlap S.A. Producciones Gráficas, Buenos Aires, página 42.

¹⁵⁰ En actividad o retirados.

¹⁵¹ Ídem nota anterior.

¹⁵² Para su conceptualización, he tomado como referencia lo dispuesto en el Decreto Ley 1285/58, artículo 52: a) Cuerpos técnicos periciales; de médicos forenses, de contadores y de calígrafos; b) Peritos ingenieros, tasadores, traductores e intérpretes.

¹⁵³ Considerando la actuación de sus miembros que revisten la calidad de Magistrados.

5.4.1 Grupo Organizado

Un grupo social está organizado cuando las necesidades afines o los fines comunes que los movilizan a agruparse, se encuentran regladas por normas que definen las relaciones de solidaridad o cooperación entre sus miembros, con los extraños y con el medio en general.

Es tal el caso del grupo social que aquí se analiza, en tanto cuenta con:

1. Una unidad de metas
2. Un cuerpo de normas obligatorias
3. Una forma de gobierno
4. Una diferenciación de derechos y obligaciones
5. Un sustento económico
6. Un nombre o signo de individualidad.¹⁵⁴

Es un grupo social organizado societario, por tener sus miembros relaciones sociales secundarias, que se basan en la cooperación (fines comunes).

Dado que el objeto del estudio se centra en la actuación del grupo social en sentido particular respecto de la reforma del Sistema de Justicia, procuraré conocer los estados de la conciencia colectiva¹⁵⁵ que resultan propios a sus miembros, a través de las opiniones por ellos expresadas en entrevistas y, más genéricamente, encuestas.

5.4.2 Grupo Formal

El grupo en estudio ha de ser encuadrado como formal, toda vez que posee fines u objetivos claramente delimitados; sin perjuicio de ello, puede albergar grupos informales, que se caracterizan por surgir espontáneamente.¹⁵⁶

¹⁵⁴ Agulla, Juan Carlos, op. cit., páginas 270 y siguientes. El grupo organizado se caracteriza por tener una distribución de status conforme a las funciones (roles) que desempeñan los miembros, las cuales están regladas por normas expresas (controles sociales externos) que orientan las interacciones (relaciones sociales de cooperación y/o solidaridad) en función de las necesidades afines y/o fines comunes.

¹⁵⁵ Conf. Durkheim, Emile, op. cit., Prefacio a la segunda edición, página 25, la mentalidad de los grupos no es la de los particulares, sino que tiene sus propias leyes. Para comprender la manera como la sociedad se representa a sí misma y al mundo que la rodea, es preciso considerar la naturaleza de tal sociedad y no la de los particulares que en ella viven.

¹⁵⁶ Del Acebo Ibáñez, Enrique, y Brie, Roberto, op. cit., página 190.

5.4.3 Grupo Secundario

Atento su elevado número de miembros, se trata de un grupo secundario, en el cual los miembros se relacionan teniendo en cuenta, primordialmente, las funciones que desempeñan; empero, muchas veces surgen en su seno grupos primarios (también llamados grupos informales).

5.4.4 Grupo de Interés

Cabe aquí distinguir dos especies de grupos de interés que se ven expresadas en el Sector que se analiza: una amplia, y una restringida.

En el grupo de interés amplio, los integrantes tienen intereses afines y comparten un marco común de referencia para interpretar y evaluar los problemas que los afectan; estos grupos dirigen sus reivindicaciones al conjunto de la sociedad o bien a grupos o instituciones específicas. Tal el caso, en el Sistema Judicial, de foros oportunamente constituidos a efectos de promover determinados cambios.¹⁵⁷

En el Grupo de interés restringido, las reivindicaciones están dirigidas a las instituciones políticas, con el objetivo de influir en el contenido de las políticas públicas, pero sin buscar posiciones de autoridad. Puede advertirse esta modalidad en foros de diálogo cívico constituidos en el Sistema Judicial de Argentina durante el pasado decenio.¹⁵⁸

5.4.5 Grupo Cerrado

¹⁵⁷ Por ejemplo, los Encuentros de Magistrados y Funcionarios que aplican técnicas empresariales para mejorar el servicio de justicia, y el Ateneo de Jueces Civiles constituido a fines de la década de 1990 en la Capital Federal.

¹⁵⁸ En este sentido, la experiencia de la Mesa Permanente de Justicia del Diálogo Argentino, a la cual me referiré en detalle con posterioridad.

Dadas las propias características de su creación e integración, el sector analizado conforma un grupo cerrado, por cuanto solamente puede ser miembro quien cumpla los requisitos constitucionales o legales requeridos para ello.¹⁵⁹

5.4.6 Grupo de Status

Puede también observarse, dentro del grupo social analizado, la existencia de grupos de status, es decir, de conjuntos de personas identificadas como poseedoras del mismo status.¹⁶⁰

6. Conceptos Relevantes

Me referiré seguidamente y en orden de prelación¹⁶¹ a cuatro conceptos cuyo tratamiento considero necesario para tratar temáticas relacionadas con la reforma judicial, sus presupuestos, objetivos, resultados y consecuencias.

- Independencia
- Eficacia, Eficiencia y Efectividad
- Instituciones
- Seguridad Jurídica.

6.1 Independencia

Puede ser caracterizada -en un sentido negativo- como la ausencia de interferencias entre el juez y otros actores públicos¹⁶² o privados.¹⁶³

¹⁵⁹ Por ejemplo, un grupo de jueces.

¹⁶⁰ Jueces, fiscales, defensores públicos, etc.

¹⁶¹ He seguido tal precedencia en la convicción de que el tratamiento sucesivo de dichos conceptos contribuirá a brindar elementos para su recíproca comprensión. Analicé tales conceptos de manera similar en la citada *Justicia y Desarrollo en América Latina*, página 41 y siguientes.

¹⁶² Poderes políticos y organismos internacionales.

La independencia judicial deriva su existencia del Estado de Derecho, en cuyo mérito las relaciones entre gobernantes (mandatarios) y gobernados (mandantes) son regidas por normas jurídicas.¹⁶⁴

Se encuentra la misma garantizada constitucionalmente a través de los mecanismos de selección de los magistrados, la inamovilidad mientras dure la buena conducta de éstos y la intangibilidad de sus remuneraciones.¹⁶⁵

El goce de dicha garantía requiere correlativamente, de los jueces, su imparcialidad en el ejercicio de la función y la observancia de una conducta ética.

La independencia judicial es un medio para asegurar el imperio de la ley en el Estado de Derecho, es decir, una *herramienta* para la imparcialidad.

Su conceptualización en tanto garantía permite distinguir tres especies de independencia.

1. Personal: Se trata del conjunto de características de la posición o status constitucional del juez, que lo pone a cubierto de influencias o presiones de provenientes de los órganos políticos¹⁶⁶
2. Colectiva: Se refiere a la protección conjunta de la Judicatura frente a los otros Poderes Públicos¹⁶⁷
3. Interna: Protege al juez frente a la organización judicial, en la cual no existen jerarquías sino instancias.

La Independencia Judicial requiere, en las relaciones con el Poder Ejecutivo, de la recíproca falta de interferencia, y en las referentes al Órgano Legislativo, la sujeción a las normas que este último sanciona.

¹⁶³ Partes, medios de comunicación, grupos económicos, organizaciones de la sociedad civil, opinión pública y publicada.

¹⁶⁴ Diez - Picazo, Luis María, “Notas de Derecho Comparado sobre la independencia judicial”, Revista Española de Derecho Constitucional, número 34, 1992, páginas 19 y 20.

¹⁶⁵ Hamilton, Alexander, Madison, James y Jay, John, *The Federalist Papers*, New American Library, New York, 1961. En *LXXVIII, Judiciary Department*, página 465, asevera Hamilton que la inamovilidad de los magistrados mientras dure su buena conducta es el mejor instrumento que puede utilizar cualquier gobierno para asegurarse la administración serena, recta e imparcial de las leyes.

¹⁶⁶ Conf. Day O'Connor, Sandra, “La Importancia de la Independencia Judicial”, Conferencia pronunciada en Bahrein, 15 al 17 de Septiembre de 2003, en línea, <http://www.enj.org>; última visita: 10 de Febrero de 2012.

¹⁶⁷ Similarmente se hace referencia a la Independencia Externa para designar a la que se enarbola frente a los Poderes Políticos y otros Actores como los Medios Masivos, los Gremios, la Sociedad, etc.

Desde el punto de vista de la Gobernabilidad Democrática analizada, la independencia judicial puede verse afectada en tanto el Poder Judicial *dependa* presupuestariamente de los Poderes Políticos.¹⁶⁸

No obstante lo anterior y aún a falta de autarquía presupuestaria, dicha independencia puede ser una realidad tangible en tanto así lo demuestre el obrar de los magistrados, al cumplir su función de hacer justicia.

6.2 Eficacia, Eficiencia y Efectividad

Es convicción compartida respecto del Sistema Judicial que éste debe, mediante su *eficaz* funcionamiento, contribuir a la paz social a través de la solución de las controversias, el respeto o la restauración de los derechos, a la par de llevar a cabo su reaseguro frente a actuales o potenciales abusos del Poder.

Estos resultados deben alcanzarse mediante un *eficiente* uso de los recursos al efecto disponibles.

De lo expresado se sigue la necesidad de aludir a dos conceptos relevantes para el tratamiento temático ulterior: eficacia y eficiencia.

La eficacia consiste en la consecución del objetivo perseguido que, según la Constitución manda, consiste para el Sistema Judicial en “afianzar la Justicia”. Este resultado podrá apreciarse en la realidad social en la medida del goce, ejercicio y –en su caso- salvaguarda o restauración de los derechos individuales, colectivos y sociales.

Con la eficiencia, se pretende que el logro del mencionado resultado se alcance mediante el empleo óptimo de los recursos a ello destinados, es decir, “produciendo” más al mínimo costo.

Ambos conceptos –eficacia y eficiencia- pueden coincidir en un punto:

- Si no es posible aumentar el reconocimiento o tutela de los derechos con los recursos disponibles
- Si no es posible reducir el costo del Sistema sin disminuir el nivel de tutela.¹⁶⁹

¹⁶⁸ Especialmente, respecto del Poder Ejecutivo.

A ambos conceptos agregaré un tercero que requiere ser diferenciado, dada su utilización indistinta en el lenguaje cotidiano respecto de aquellos: efectividad.

La efectividad consiste en el cumplimiento *pleno* del objetivo que plantea la eficacia, a través del óptimo empleo de los recursos que encarna la eficiencia, pero *llegando a todos* quienes tienen derecho a demandar Justicia.

Por ejemplo, si el Sistema Judicial es eficaz y al mismo tiempo eficiente porque los recursos son utilizados óptimamente y acceden a la Justicia 100.000 personas, será *además* efectivo cuando accedan a él *todas las personas que tengan derecho a hacerlo*.

Así entonces, si de acuerdo al mismo ejemplo, fueran 250.000 personas quienes tuvieran derecho de acceder a la Justicia, el respectivo Sistema Judicial sería eficaz y eficiente, *pero no* efectivo: los recursos se utilizarían óptimamente, pero el grado de cumplimiento de los objetivos sería parcial, al acceder solamente 100.000 personas, es decir el 40% del total con derecho a ello.

La efectividad agrega entonces *plenitud* a la eficacia: mediante ella, el objetivo se cumple *completamente*, y *todos* pueden ver sus derechos respetados, salvaguardados o restaurados.

La efectividad es, pues, un estado de situación al que el Sistema Judicial *siempre* debe tender mediante una política pública que lo tenga como norte, aunque casi nunca se vea alcanzado.¹⁷⁰

6.3 Instituciones

En el campo sociológico, se ha denominado “instituciones” a todas las creencias y a todas las formas de conducta instituidas por la colectividad.¹⁷¹

¹⁶⁹ Pastor Prieto, Santos, *¡Ah, de la Justicia! Política Judicial y Economía*, Editorial Civitas, Madrid, 1993.

¹⁷⁰ Lo propio puede expresarse respecto de la realización de la Justicia como valor, aspiración que en todo momento debe guiar la actuación del Sistema Judicial aunque su acabada concreción jamás se produzca.

Considero aquí a las instituciones como costumbres, reglas, habitualidades en las interacciones humanas que –por su propia repetición- generan en los sujetos *confianza* acerca de la determinación de los resultados. Así pues, en tanto las instituciones son las reglas formales e informales- las organizaciones –políticas, económicas, sociales, educativas- son los equipos o jugadores.¹⁷²

Desde la perspectiva teórica, se utilizan al respecto cuatro niveles diferentes de análisis institucional:¹⁷³

1. Estructura Social y Cultura
 2. Instituciones relativas a las reglas de juego
 3. Instituciones relacionadas con los actores del juego
 4. Instituciones relativas a los mecanismos de asignación.
-
1. Estructura Social y Cultura. Influye en las instituciones informales o reglas sociales compartidas; la cultura se refiere a la religión, el lenguaje, las tradiciones, costumbres, ética y normas sociales, mientras la estructura social se vincula a las clases sociales y el ejercicio de hecho del poder. Ambas cambian muy lentamente, vertebran la cooperación y la confianza social, y legitiman las instituciones formales
 2. Instituciones relativas a las reglas de juego. Se trata de las instituciones políticas, jurídicas y económicas, que definen el contexto en que los actores interactúan y toman decisiones; para ser eficaces, estas instituciones deben ser socialmente aceptadas y legitimadas. El cambio a su respecto es esporádico, pero más frecuente que el que se da en el nivel de la cultura y la estructura social: si dicha modificación se produce de manera descoordinada respecto del cambio social, la eficacia de estas instituciones puede verse afectada debido a su pérdida de legitimidad frente a la sociedad
 3. Instituciones relacionadas con los actores del juego. Se trata de reglas creadas en el contexto correspondiente a la toma de decisiones y la mayor interacción entre

¹⁷¹ Consecuentemente, la sociología podría definirse como la ciencia de las instituciones, de su génesis y de su funcionamiento, conf. Durkheim, Emile, op. cit., Prefacio a la segunda edición, página 30.

¹⁷² Conf. North, Douglass C., *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*, Cambridge University Press, 1990, página 3.

¹⁷³ Conf. Prats, Joan Oriol, “Revisión crítica de los aportes del Institucionalismo a la Teoría y la Práctica del Desarrollo”, *Revista de Economía Institucional*, Volumen 9, N° 19, primer semestre de 2007, páginas 123 a 126.

reglas y actores: es el nivel del diseño y ejecución de las decisiones públicas –por ejemplo, las políticas sociales y económicas- y la definición de las estructuras para el intercambio de bienes, servicios y trabajo a través de contratos y mecanismos para la resolución de los conflictos. La velocidad de los cambios en este nivel es mayor, debido a la frecuente interacción de los actores institucionales (Poder Ejecutivo, Poder Legislativo, Corte Suprema, Banco Central) con los actores de los arreglos institucionales (administración pública, magistrados, empresarios medianos y pequeños)

4. Instituciones relativas a los mecanismos de asignación. Refiere a las instituciones que regulan la asignación de recursos, las decisiones de compra, venta y producción: existe aquí la necesidad de una constante sincronización de los incentivos de los actores, para el logro de resultados más eficientes y productivos. Se sigue de suyo la necesidad de que los cambios en este nivel tengan una frecuencia mucho mayor.

Las instituciones brindan un conjunto de alternativas posibles, delimitado por reglas de decisión política, derechos de propiedad y normas de comportamiento habituales.

En ocasiones, las instituciones se ven reflejadas en la conducta que siguen los particulares y, genéricamente, la sociedad; otras, en la actuación coactiva, predecible y ajustada a derecho de los agentes del poder público.

Las instituciones deben interpretarse como pautas de orden colectivo, es decir: consideradas desde el punto de vista de su regularidad consolidada, consisten en normas comúnmente compartidas por una colectividad (una comunidad) y se mantienen por vinculación solidaria mutua.¹⁷⁴

La base principal de la validez colectiva de las normas no se encuentra en las sanciones aplicadas cuando las mismas se quebrantan, sino en la vinculación solidaria mutua inherente al hecho de que las normas son compartidas en común. Así, las instituciones tienen en su regularidad una base colectiva. La consolidación de las pautas regulares de las instituciones descansa en el hecho de que las normas se comparten y mantienen colectivamente. El orden colectivo descansa en la capacidad

¹⁷⁴ Münch, Richard, “Teoría Parsoniana Actual: En busca de una Nueva Síntesis”, en Giddens, Anthony, Turner, Jonathan y otros autores, *La teoría social hoy*, Alianza Editorial, primera edición argentina, Buenos Aires, Abril de 1995, página 186. Solamente las normas producen una regularidad consolidada. Las normas pueden conferir una ordenación estable y constante a la acción en general y a la acción social en particular, sólo en tanto reglas comúnmente compartidas y sostenidas por vinculación solidaria.

de los individuos de superar los límites de sus necesidades orgánicas y disposiciones personales para adoptar la perspectiva de la solidaridad colectiva.¹⁷⁵

Las instituciones proveen motivación a los individuos, sea a través de códigos de comportamiento que éstos respetan, o por vía de la actuación de terceros que, desde el Estado, controlan o monitorean el cumplimiento de las normas.

Así pues, las instituciones brindan *certeza*, por cuanto proporcionan pautas simples que limitan las conductas individualistas, con lo que contribuyen a resolver colectivamente problemas complejos.

El problema de fondo para que una sociedad prospere a través del tiempo no consiste en las medidas macroeconómicas que tome el gobierno, sino en la existencia de seres humanos libres que puedan desarrollar sus talentos en la búsqueda de sus propios objetivos. Y esto último requiere de instituciones estables: en efecto, una sociedad está bien constituida cuando sus integrantes comparten un conjunto de principios sobre los que no hay discusión, que se mantienen inalterables a través del tiempo; allí, los derechos de las minorías y las mayorías son respetados por igual.¹⁷⁶

En el ámbito público, el Sistema Judicial es una institución fundamental y tributaria de la separación de poderes; en tanto, las leyes traducidas en bienes públicos son también instituciones que deben convertir a las normas escritas en máximas de nuestras acciones.¹⁷⁷

Pero el acceso a una vida mejor depende esencialmente de la creatividad y la innovación; sólo las sociedades capaces de ello producen una cantidad de riqueza marginal que, acumulada, permite el acceso a una vida social igualitaria y sin privaciones.¹⁷⁸

El Sector Público tiene un rol esencial para hacer esto último posible, a través del cumplimiento de sus funciones, prestando cada vez más accesibles y mejores servicios en terrenos como la salud pública, la seguridad, la educación y la justicia, de

¹⁷⁵ Münch, Richard, “Teoría Parsoniana Actual: En busca de una Nueva Síntesis”, en Giddens, Anthony, Turner, Jonathan y otros autores, *La teoría social hoy*, Alianza Editorial, primera edición argentina, Buenos Aires, Abril de 1995, página 183 a 185.

¹⁷⁶ Cachanosky, Roberto, *El Síndrome Argentino – Del Estado de crisis a la crisis del Estado*, Ediciones B, Grupo Zeta, Buenos Aires, Octubre de 2006, página 23 y siguientes.

¹⁷⁷ Botana, Natalio R., *Poder y Hegemonía. El régimen político después de la crisis*, Emecé, Buenos Aires, Diciembre de 2006, página 17.

¹⁷⁸ Mira, Carlos, *La idolatría del Estado. De ficción protectora de derechos a religión pagana del saqueo*, Ediciones B, Mayo de 2009, página 116 y siguientes.

manera coherente y estable, y, con todo ello, proveyendo seguridad jurídica.

6.4 Seguridad Jurídica

La Seguridad Jurídica constituye una certidumbre que desde el Estado debe darse a cada individuo en cuanto al respeto de su persona y derechos, los que no pueden ser alterados sin la observancia de procedimientos regulares, fundados en la Constitución y las leyes.

Tomando al respecto lo expresado por Julio H. G. Olivera, puede caracterizarse a la Seguridad Jurídica como *certeza sobre el contenido y la efectividad del Derecho, relacionada directamente con la Justicia a la vez como condición y como consecuencia de ella*.¹⁷⁹

Tal seguridad parece aludida en el precepto romano de “vivir honestamente”, que contempla a la persona como sujeto básico del derecho, y a la buena fe como fundamento de la seguridad jurídica y el tráfico.¹⁸⁰

Por otra parte, la expresión “Seguridad Jurídica” se vincula íntimamente con el *Estado de Derecho*, es decir, con la sujeción al ordenamiento jurídico por parte de gobernantes y funcionarios públicos: en efecto, todos los agentes del poder público son responsables ante la ley, y se encuentran limitados en el ejercicio de sus atribuciones por el funcionamiento del sistema de pesos y contrapesos.

Así, el Estado de Derecho implica la subordinación a la ley antes que a los gobernantes ocasionales, y el respeto al ordenamiento de la razón antes que al capricho de las pasiones.¹⁸¹

La seguridad jurídica es entonces condición esencial para la vida y el desenvolvimiento de las naciones y los individuos que las integran; representa la garantía de la aplicación objetiva de las normas, brindando previsibilidad, y permitiendo así que cada persona sepa cuáles son sus derechos y obligaciones, sin

¹⁷⁹ Olivera, Julio H. G., “Globalización, Crecimiento Económico y Bienes Públicos”, Anales de la Academia Nacional de Derecho y Ciencias Sociales de Buenos Aires, segunda época, Año XLIX - Número 42, 2004, página 312.

¹⁸⁰ González Fernández, Juan José, “Una aproximación a los principios de seguridad jurídica, buena fe y protección de la confianza legítima en el derecho administrativo”, Noticias Jurídicas, Abril de 2005, en línea <http://noticias.juridicas.com/articulos/15-Derecho%20Administrativo/200504-3555121421051720.html>; última visita: 10 de Febrero de 2012.

¹⁸¹ Botana, Natalio R., op. cit., página 167.

que la arbitrariedad o torpeza de los gobernantes pueda perjudicarla. Al propio tiempo, la seguridad jurídica implica la actuación estable y conforme a derecho por parte del poder público.¹⁸²

Es esencial el rol que los órganos estatales tienen en cuanto a la existencia, fortalecimiento y consolidación de la seguridad jurídica, lo que exige de su coherencia en la creación, difusión, ejecución y acatamiento de las normas, a través del tiempo y más allá de los cambios políticos.

Si tal cumplimiento se verifica y es públicamente conocido, puede afirmarse que existe seguridad jurídica. Y mediante ésta se contribuye a la cohesión social, en la medida en que el pueblo cree y confía en su sistema político y jurídico.¹⁸³

La seguridad jurídica, pues, implica *Confianza* en el respeto de las normas vigentes, lo que permite prever las conductas ajenas y, en función de ello, planificar las propias dentro de ciertos márgenes de certeza¹⁸⁴.

La generación de tal confianza tiene en el Sistema Judicial a un actor fundamental: en efecto, es a partir de su actuación¹⁸⁵ que podemos apreciar el real grado de cumplimiento de las reglas por todos, así como la medida y extensión de los derechos individuales, colectivos y sociales¹⁸⁶. De ahí la importancia clave de la imagen pública de la institución judicial, y el estrecho vínculo que la Seguridad Jurídica tiene con la Igualdad ante la Ley y la Jurisdicción.

La seguridad jurídica¹⁸⁷ encarna una necesidad generalizada, que va mucho más allá de los derechos puramente económicos: ella es prerrequisito fundamental de la vida social, en tanto brinda a las personas la confianza en que sus derechos gozan de la protección garantizada por los órganos del Poder Público y dentro de éstos, específicamente, los del Sistema Judicial.

¹⁸² Ossorio, Manuel, op. cit., página 906.

¹⁸³ Peces - Barba, Gregorio, *La Constitución y la seguridad jurídica*, Claves de Razón Práctica, Madrid, citado por Carbonell, *Los derechos fundamentales en México*, Universidad Nacional Autónoma de México, primera edición, 2004, página 586.

¹⁸⁴ Thwaites Rey, Mabel, *Seguridad Jurídica y Seguridad Política: La diferencia de dos conceptos*, Boletín de la Carrera de Ciencia Política, Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Buenos Aires, 1997, página 1.

¹⁸⁵ Son los jueces –y no los poderes políticos- quienes tienen “la última palabra” respecto del cumplimiento de las normas.

¹⁸⁶ Lo que comprende a los derechos de segunda o ulterior generación (como los ambientales).

¹⁸⁷ La Seguridad Jurídica implica por sí misma una Institución, a tenor de lo expresado cuando tratara el concepto respectivo.

La seguridad jurídica será mayor en cuanto el Sistema Judicial cumpla su rol de más manera independiente, eficaz y eficiente¹⁸⁸ para la protección, el reconocimiento y la restauración de los derechos, la solución de los conflictos, y el control de las decisiones de los otros poderes públicos.

¹⁸⁸ Según el alcance aquí atribuido a los vocablos “eficacia” y “eficiencia”.

7. Síntesis

A continuación, realizaré una breve recapitulación sobre los temas y conceptos tratados durante este Capítulo.

Justicia

Es analizada como Sistema –es decir, como un todo que se ordena en base a sus partes o un conjunto de partes interdependientes, interrelacionadas en función de un fin. Dichas partes –o componentes- forman un todo complejo o unitario, y toman su sentido último en cuanto son partes de aquél.

Los componentes del Sistema Judicial son: Acceso a Justicia, Capacitación, Gestión, Administración, Infraestructura, Normativa, Consenso y Cooperación.

Gobernabilidad Democrática

Es la capacidad de autogobierno de la sociedad en un marco institucional dado, conforme a reglas de juego formales -legislación, instituciones- e informales -convivencia política, negocios- de manera que garantice:

1. Que el Sistema Social resuelva los conflictos que en él se suscitan a través del acatamiento de tales reglas de juego
2. Que ese Sistema Social se legitime de manera constante (en tanto se reproduzca y sobreviva)
3. Que ese Sistema Social progrese.

Participación

Es considerada en su manifestación activa, en virtud de la cual el individuo adquiere un protagonismo en el sistema de decisiones, cualquiera sea el nivel en que ello suceda.

Se trata de una participación real, posibilidad efectiva que los miembros de un grupo o institución tienen de incidir en los procesos de la vida institucional y en la naturaleza de las decisiones. Implica pues una influencia real (poder) en la toma de decisiones, su implementación y la evaluación permanente del funcionamiento institucional.

Reforma

Es la concepción, proyección y –en su caso- planificación e implementación de actividades, iniciativas, propuestas o programas de modernización de la estructura, la

organización o el funcionamiento del Sistema Judicial en sus niveles macro o micro, respecto de todos, alguno o algunos de sus componentes, con vistas a lograr la mejora de aquél y así generar seguridad jurídica.

Reforma Judicial

Se refiere a procesos orientados a la modernización o transformación del Sistema de Justicia, lo cual implica, necesariamente, cambios en los aspectos materiales o culturales de éste que contribuyan a optimizar su prestación y, consecuentemente, proporcionar al pueblo certeza acerca del contenido y ejercicio de sus derechos.

Grupo Social

Es un conjunto de personas dotado de determinadas características distintivas que, desde la perspectiva de la diferenciación, conforma y transforma el comportamiento social sociológicamente relevante. El elemento que lo define es la solidaridad o cooperación de las relaciones sociales para la satisfacción de necesidades afines o para el logro de fines comunes.

Grupo Social de la Justicia

El mismo es diferenciado según dos acepciones: una general¹⁸⁹ y una particular. Sólo esta última es objeto de la presente investigación.

Analizaré entonces en esta obra el comportamiento de lo que denomino *Grupo Social de la Justicia en sentido particular*, que se compone de:

1. Magistrados: Jueces, Fiscales y Defensores Públicos
2. Funcionarios Judiciales
3. Empleados Judiciales
4. Auxiliares de la Justicia
5. Órganos Judiciales, Colegiados y Unipersonales
6. Consejos de la Magistratura
7. Asociaciones Profesionales de Magistrados Funcionarios Judiciales
8. Asociaciones Gremiales de Empleados Judiciales.

¹⁸⁹ El Grupo Social de la Justicia en sentido general se compone de: 1. Magistrados: Jueces, Fiscales y Defensores Públicos; 2. Funcionarios Judiciales; 3. Empleados Judiciales; 4. Auxiliares de la Justicia; 5. Abogados; 6. Miembros de Asociaciones Voluntarias dedicadas al Sector Justicia; 7. Académicos y Científicos dedicados al Sector Justicia; 8. Órganos Judiciales, Colegiados y Unipersonales; 9. Consejos de la Magistratura; 10. Asociaciones Profesionales de Magistrados y de Abogados; 11. Instituciones Educativas relacionadas con el Sistema Judicial Justicia; 12. Organizaciones de la sociedad civil –OSC- u organizaciones no gubernamentales –ONG- dedicadas al Sector Justicia.

Independencia

Es caracterizada en un sentido negativo, como la ausencia de interferencias entre el juez y otros actores públicos o privados.

Se distinguen tres especies de independencia:

1. Personal, conjunto de características de la posición o status constitucional del juez, que lo pone a cubierto de influencias o presiones de provenientes de los órganos políticos
2. Colectiva, relativa a la protección conjunta de la Judicatura frente a los otros Poderes Públicos
3. Interna, que protege al juez frente a la organización judicial, en la cual no existen jerarquías sino instancias.

Eficacia

Es el cumplimiento del objetivo perseguido, que en el caso del Sistema Judicial consiste en “hacer Justicia” o, como el Preámbulo de la Constitución declara, “afianzar la Justicia”.

Eficiencia

Es el cumplimiento del objetivo perseguido mediante el empleo óptimo de los recursos a ello destinados.

Efectividad

Es el cumplimiento *pleno* del objetivo que plantea la eficacia, a través del óptimo empleo de los recursos que encarna la eficiencia.

Instituciones

Son reglas de conducta consentidas, aceptadas y cumplidas, es decir, costumbres, reglas, habitualidades en las interacciones humanas que, por su propia repetición, generan en los sujetos *confianza* acerca de la determinación de los resultados.

Seguridad Jurídica

Es la certidumbre que desde el Estado debe darse a cada individuo en cuanto al respeto de su persona y derechos, los que no pueden ser alterados sin la observancia de procedimientos regulares, fundados en la Constitución y las leyes.

III. CONTEXTO HISTÓRICO

1. Introducción

A través del período comprendido entre 1930 y 1983, la institucionalidad pública argentina se caracterizó por una negativa alternancia entre gobiernos civiles y militares que conllevó profundos cambios en la composición de los Poderes Políticos y -en menor medida- de los Judiciales, sin que se verificaran significativas reformas en la estructura y funcionamiento de estos últimos.¹⁹⁰

El 10 de Diciembre de 1983 marcó el final de dicha etapa, a la vez que sentó el hito del restablecimiento del Estado de Derecho y el fin de las proscripciones políticas.

Se inició entonces un proceso político durante el cual la democracia fue vivenciada, compartida y asimilada por cada vez más argentinos; ello, pese a las desigualdades sociales, dificultades económicas y pérdidas en la credibilidad de la actividad política que tuvieron lugar durante aquél, periódicas y profundas crisis y, finalmente, escenarios de colapso político, social y económico como el que eclosionara el 20 de Diciembre de 2001.¹⁹¹

Durante este capítulo reseñaré determinados sucesos políticos del período iniciado el 10 Diciembre de 1983 que guardan relación con el Sistema Judicial, para después adentrarme en el tratamiento de iniciativas, actividades, proyectos y programas de reforma que fueran concebidos o implementados durante aquél.

Analizaré más adelante, de manera específica, el escenario posterior a la crisis de fines de 2001 desde el prisma del Sector Justicia y su reforma, a la luz del cambio actitudinal del grupo social que se estudia, y su importancia respecto de las hipótesis aquí planteadas.

¹⁹⁰ Ramírez, Silvina, op. cit., página 43, Así, el más cruento de los regímenes militares del período -que rigiera entre el 24 de Marzo de 1976 y el 10 de Diciembre de 1983- removiò a muchos de los integrantes del Poder Judicial, pero desde el punto de vista normativo no introdujo reformas legales que modificaran substancialmente la estructura organizativa y el funcionamiento ordinario del Sistema Judicial y sus procedimientos.

¹⁹¹ Fecha de la renuncia del Presidente Fernando de la Rúa en el contexto de las corridas bancarias, el “corralito” y el uso generalizado de la popular expresión “Que se vayan todos”.

2. 1983 - 1989

2.1 Juicios por Violaciones a los Derechos Humanos

Con la asunción, el 10 de Diciembre de 1983, del Gobierno Constitucional surgido del voto popular¹⁹², fueron planteados como objetivos fundamentales, la plena restauración del Estado de Derecho, y la investigación judicial de los crímenes cometidos por el denominado “Proceso de Reorganización Nacional” a través del terrorismo de Estado, y por las organizaciones guerrilleras.¹⁹³

Si bien la democracia había llegado de la mano del reclamo de justicia, las capacidades organizacionales de la institución a cargo de dicha función no aparecieron inicialmente entre las principales preocupaciones gubernamentales. Fue pues la propia dinámica política, antes que una decisión gubernamental, la que reintrodujo el debate acerca de la importancia y reforma de la justicia.¹⁹⁴

El recién asumido Presidente de la Nación, Raúl Alfonsín, promulgó decretos dirigidos a promover la investigación y juzgamiento de los ex comandantes del Régimen Militar y otros oficiales superiores de las Fuerzas Armadas, y de los jefes de las organizaciones guerrilleras.¹⁹⁵

Se abrieron así los cauces jurídicos para el enjuiciamiento de las violaciones a los derechos humanos perpetradas durante la etapa anterior tanto por grupos políticos armados, como desde el Estado.¹⁹⁶

Para ello, el Presidente remitió al Congreso un proyecto derogatorio de la ley de amnistía¹⁹⁷ dictada por el régimen militar saliente, y a través de los decretos 157 y

¹⁹² Expresado en los comicios del 30 de Octubre del mismo año.

¹⁹³ Acuña, Carlos H. y Alonso, Gabriela, op. cit., páginas 7 y 8, el reclamo por la vigencia de los derechos humanos y la sanción a los responsables de sus violaciones durante la previa dictadura militar, signó la transición y el gobierno de Raúl Alfonsín. De esta forma, un Poder Judicial renovado se erguía como neutral soberano sobre el poder militar.

¹⁹⁴ Smulovitz, Catalina, “El Poder Judicial en la Nueva Democracia Argentina. El Trabajoso Parto de un Actor”, Latin American Studies Association, XVII International Congress, Atlanta, Georgia, March 10 – 12, 1994, página 1.

¹⁹⁵ Rouquié, Alain, *A la sombra de las dictaduras. La democracia en América Latina*, Fondo de Cultura Económica, Buenos Aires, Abril de 2011, página 174.

¹⁹⁶ Alfonsín, Raúl, *Memoria Política. Transición a la democracia y derechos humanos*, Fondo de Cultura Económica, primera edición y tercera reimpression, Abril de 2009, página 34.

158/83 puso en marcha el procesamiento de los responsables de las violaciones a los derechos humanos.

El Gobierno Constitucional comenzó a implementar su estrategia mediante el proyecto de reforma del Código de Justicia Militar, con la expectativa de promover la autodepuración de las Fuerzas Armadas, sin juzgar indiscriminadamente a todos quienes habían actuado en la represión ilegal.¹⁹⁸¹⁹⁹

La propuesta de reforma del Código de Justicia Militar consagraba el principio de obediencia debida, y reconocía el fuero militar para el juzgamiento de delitos comunes cometidos hasta entonces por uniformados, pero lo anulaba para el futuro, a la par que habilitaba, para los casos que afectaran derechos de civiles, una segunda instancia ante la Cámara Nacional de Apelaciones en lo Criminal y Correccional Federal.²⁰⁰

Si bien el proyecto disponía la actuación del Consejo Supremo de las Fuerzas Armadas, preveía que, en caso de producirse retrasos en su actividad, el Consejo debiera informar a la Cámara Federal de Apelaciones en lo Criminal y Correccional. Si este Tribunal consideraba que las demoras resultaban injustificadas, tomaría a su cargo la responsabilidad de ejercer la jurisdicción respecto de tales casos.²⁰¹

Por otra parte, el 15 de Diciembre de 1983 se dispuso la creación de la Comisión Nacional sobre la Desaparición de Personas –CONADEP-²⁰², como parte de la Política de Estado instituida para esclarecer las violaciones a los derechos humanos.

Este órgano recibió denuncias y pruebas respecto de 8960 desapariciones de personas físicas y la existencia de 380 centros de detención clandestinos²⁰³; la

¹⁹⁷ Ley 22.924, publicada en el Boletín Oficial el 22 de Septiembre de 1983.

¹⁹⁸ Tedesco, Laura, *Alfonsín. De la esperanza a la desilusión*, Ediciones Del Nuevo Extremo, Buenos Aires, Octubre de 2011, páginas 73 y 74. Durante la campaña electoral que culminara con su triunfo en las elecciones presidenciales, Raúl Alfonsín presentó su estrategia al respecto, basada en el concepto de *obediencia debida*, a través del cual fueron diferenciados tres niveles de responsabilidad correspondientes a: i) quienes habían sido responsables de la planificación y supervisión de la represión; ii) quienes habían cometido excesos; iii) quienes habían obedecido órdenes de sus superiores.

¹⁹⁹ Novaro, Marcos, *Argentina en el Fin de Siglo. Democracia, Mercado y Nación (1983 – 2001)*, Editorial Paidós, primera edición, Buenos Aires, 2009, páginas 31 y 32. Se buscaba así dar un escarmiento a los núcleos autoritarios de la sociedad y de las Fuerzas Armadas, satisfaciendo la demanda de justicia, pero acotando la duración del proceso y el número de los afectados: quienes hubieran obedecido órdenes, quedarían exceptuados de toda culpa. El curso de acción propuesto era congruente con el diagnóstico sobre la amplitud de las responsabilidades, la situación y las reales posibilidades; esto último, dada la cantidad de uniformados que habían participado de la represión ilegal –buena parte de ellos en actividad- y el daño que podían aún causar al orden institucional. Se propiciaba así una solución a ser ejecutada de modo centralizado, con un criterio uniforme y moderado, y durante un tiempo acotado.

²⁰⁰ Novaro, Marcos, op. cit., página 37.

²⁰¹ Tedesco, Laura, op. cit., páginas 74 y 75.

²⁰² Decreto 187/83 del 15 de Diciembre de 1983, publicado en el Boletín Oficial el 19 de Diciembre de 1983.

información así recabada fue remitida a las autoridades judiciales, a los efectos de los ulteriores juzgamientos que pudieran corresponder.

En Febrero de 1984, el Congreso sancionó la reforma al Código de Justicia Militar con diversas modificaciones, introducidas para asegurar que las leyes no tuvieran lagunas jurídicas que permitieran la impunidad de quienes hubieran participado de la represión ilegal, aun habiendo obedecido órdenes.²⁰⁴

En Septiembre del mismo año, se dio a conocer el Informe de la CONADEP -conocido como *Nunca Más*- del cual surgieron con escalofriantes detalles las actividades de la represión ilegal, la existencia de campos de concentración, las violaciones a los derechos humanos y las desapariciones forzadas de miles de personas.

Al cabo de sucesivos retrasos, el Consejo Supremo de las Fuerzas Armadas envió un informe a la Cámara Federal, mediante el cual expresó su apoyo a los procedimientos utilizados durante la actividad represiva.

Consecuentemente, el órgano judicial civil se hizo cargo del juzgamiento de tales delitos, desde el 22 de Abril de 1985, a través de un juicio oral y público contra los integrantes de las tres primeras Juntas Militares del régimen de facto, que culminó siete meses y medio después con la condena de varios de ellos a penas privativas de libertad, destitución y otras accesorias.

La sentencia estableció además que toda la evidencia presentada al Tribunal sería remitida al Consejo Supremo de las Fuerzas Armadas, a efectos del juzgamiento de los oficiales superiores que comandaban las zonas de defensa durante la lucha contra la subversión, y de quienes hubieran tenido responsabilidades operativas.

2.2 Nuevos Juicios y Planteamientos Militares

Dado que la decisión de la Cámara Federal hizo posible la prosecución de los juicios contra otros miembros de las FFAA²⁰⁵, a la luz de consideraciones políticas, el Presidente Alfonsín consideró la necesidad de establecer ciertos límites a las

²⁰³ Alfonsín, Raúl, op. cit., página 39.

²⁰⁴ Introducidas por iniciativa del Senador por la Provincia de Neuquén, Elías Sapag.

²⁰⁵ Fuerzas Armadas.

investigaciones judiciales relativas a las violaciones de los derechos humanos mediante una solución política.²⁰⁶

Para ello, fueron inicialmente aplicadas las Instrucciones al Fiscal General del Consejo Supremo de las Fuerzas Armadas, que establecían que:

1. Los subordinados serían punibles cuando hubieran sido capaces de decidir sobre sus actos, conocido la ilegitimidad de la orden recibida, o cometido actos atroces o aberrantes
2. Se debía entender que los subordinados habían sido capaces de decidir cuando no hubieran seguido las órdenes que hubieran recibido
3. Se debía considerar que los subordinados actuaron ignorando la ilegitimidad de las órdenes
4. Los subordinados serían considerados responsables de actos atroces y aberrantes cuando dichos actos hubieran excedido las órdenes dadas.

Una vez conocidas tales instrucciones, se produjo una crisis en las relaciones dentro del Poder Judicial, con la amenaza de renuncia en pleno de los integrantes de la Cámara Federal y del Fiscal del Juicio a las Juntas Militares.

La mayoría de los partidos políticos se pronunció en contra de las instrucciones, por considerarlas una intromisión del Poder Ejecutivo en el Judicial y materializar una amnistía encubierta.

2.3 Leyes de “Punto Final” y “Obediencia Debida”

Frente a dicha situación, y a fin de intentar nuevamente una solución de naturaleza política al problema, Alfonsín envió al Congreso el proyecto de ley, públicamente conocido como de “Punto Final”.

Mediante esta propuesta normativa se fijó un plazo de sesenta días desde la fecha de su entrada en vigencia para el inicio de juicios en materia de violaciones a los derechos humanos cometidas durante el régimen militar de 1976 a 1983, después de cuyo término no podría ejercitarse la acción penal del Estado para la investigación de los respectivos delitos.

²⁰⁶ Conf. Acuña, Carlos H. y Alonso, Gabriela, op. cit., página 8, fue a poco de culminar el juicio a los ex Comandantes, y en el contexto de crecientes tensiones militares por las sanciones a las violaciones de derechos humanos, que el Ejecutivo comenzó a desarrollar una serie de estrategias para limitar la autonomía del accionar judicial.

Sancionada el 23 de Diciembre de 1986, la ley²⁰⁷ produjo un efecto contrario al buscado,²⁰⁸ al generar la hiperactividad de las Cámaras Federales de Apelaciones de diversas jurisdicciones, que prosiguieron su tarea durante el período habitualmente correspondiente a la Feria Judicial de Enero: así, para el 23 de Febrero de 1987 – fecha del vencimiento del plazo mencionado- habían sido iniciados 487 nuevos casos contra más de 300 oficiales, de los que aproximadamente el 30% se encontraba en servicio activo.²⁰⁹

Con la intensificación de la actividad judicial relacionada –a través de citaciones a miembros de las Fuerzas Armadas con relación a hechos de fecha anterior al término fijado- se produjo un estado de agitación interna en la oficialidad de las Fuerzas Armadas, que eclosionó en la forma de planteamientos, negativas a presentarse ante los Tribunales Civiles y, especialmente, una rebelión militar consumada desde el 15 de Abril de 1987, en fecha próxima a la celebración de la Semana Santa.²¹⁰

Frente al alzamiento, la reacción de las fuerzas políticas, los sindicatos y la Iglesia Católica fue unánime en la defensa del orden constitucional.

En tanto, las fuerzas militares subordinadas al Gobierno Constitucional se negaron a reprimir a los sublevados.

El 19 de Abril de 1987, el Presidente Alfonsín se dirigió al Regimiento de Campo de Mayo y, en su carácter de Comandante en Jefe de las Fuerzas Armadas, exigió a los rebeldes que se rindieran.

Tras regresar a la Plaza de Mayo, el mandatario dio un discurso mediante el cual denominó “héroes de Malvinas” a algunos de los sublevados, afirmando que la situación había sido normalizada²¹¹, generando involuntariamente la impresión de que había negociado con aquellos.²¹² Esta percepción adquirió mayor fuerza cuando, poco

²⁰⁷ Ley 23.492, publicada en el Boletín Oficial el 29 de Diciembre de 1986.

²⁰⁸ Efecto *boomerang*, según evoca Raúl Alfonsín, op. cit., página 50.

²⁰⁹ Tedesco, Laura, op. cit., páginas 77, 121 y siguientes.

²¹⁰ Rouquié, Alain, op. cit., página 176. Por entonces, la administración de Alfonsín se encontraba preparando un proyecto de ley que excluía de toda responsabilidad a los oficiales por debajo a los comandantes de zona –teniente coronel- con el objeto de pacificar al ejército.

²¹¹ Según dijera el entonces Presidente, “la casa está en orden”.

²¹² Tedesco, Laura, op. cit., páginas 125 y 126.

tiempo después, fue remitido al Congreso el proyecto de ley conocido como de “Obediencia Debida”.²¹³

La iniciativa de referencia –que se encontraba ya preparada con anterioridad al estallido de la crisis militar²¹⁴- no propiciaba amnistía o indulto alguno, sino que distinguía entre quienes tenían autonomía decisoria y quienes se encontraban subordinados a un sistema que exigía el acatamiento de directivas superiores.

El proyecto fue ulteriormente sancionado por el Congreso, estableciendo que los jefes, oficiales subalternos, suboficiales y personal de tropa de las Fuerzas Armadas, de Seguridad, Policiales y Penitenciarias, no eran punibles por haber obrado en cumplimiento de órdenes impartidas por sus superiores.²¹⁵

2.4 Última Época

Tras la pérdida de las elecciones legislativas del 6 de Septiembre del mismo año, la etapa postrera de la Administración de Raúl Alfonsín se vio caracterizada por la crisis económica, la consecuente merma del Poder Político y el considerable aumento de la inflación, llegándose a la elección presidencial de Mayo de 1989 en que triunfó el candidato opositor Carlos Menem.

Este hecho político fue seguido por la agudización del deterioro político y económico, una galopante hiperinflación y saqueos a supermercados y otros comercios, que llevaron a Alfonsín a decidir su renuncia para realizar la entrega anticipada del poder.

²¹³ Rouquié, Alain, op. cit., página 176. El proyecto sancionado fue considerado como una muestra de debilidad del Poder Político frente al grupo faccioso, encabezado por el ex Teniente Coronel Aldo Rico.

²¹⁴ Alfonsín, Raúl, op. cit., página 53.

²¹⁵ Ley 23.521, sancionada el 4 de Junio de 1987 y publicada en el Boletín Oficial el 9 de Junio de 1987.

3. 1989 –1999

3.1 Indultos

A poco tiempo de su asunción –producida el 8 de Julio de 1989- el Presidente Carlos Menem, con el objetivo de poner fin a la revisión del pasado y dar por superada la etapa del juzgamiento de la violencia política y el terrorismo de Estado, optó por indultar a los oficiales y jefes de las organizaciones guerrilleras²¹⁶, priorizando el crecimiento y la productividad económica del país.²¹⁷

3.2 Cambios en la Corte Suprema de Justicia de la Nación

En función de la decisión política de implementar el programa de reformas socioeconómicas estructurales que fuera anunciado tras triunfar en las elecciones presidenciales, la Administración de Carlos Menem expresó la voluntad de contar con una Corte Suprema de Justicia que acompañara sus decisiones²¹⁸ políticas y económicas.²¹⁹

Así, tras la renuncia de uno de los miembros del Alto Tribunal por razones de edad²²⁰, fue designado en su lugar un jurista afín con el oficialismo gobernante.²²¹

Con vistas a avanzar en la dirección señalada, el Poder Ejecutivo remitió al Congreso un proyecto de ley de ampliación del número de miembros de la Corte Suprema de

²¹⁶ Condenados, pero también procesados.

²¹⁷ Rouquié, Alain, op. cit., página 177.

²¹⁸ Particularmente, en consideración a las leyes de “Emergencia Económica” y de “Reforma del Estado”, y el Programa de Privatizaciones a llevar consecuentemente a cabo. Para ello, se profundizó el avance del Ejecutivo sobre los espacios y decisiones judiciales.; conf. Acuña, Carlos H. y Alonso, Gabriela, op. cit., página 8.

²¹⁹ Otra de las principales decisiones de la Administración consistió en el establecimiento de la paridad uno a uno del Peso con el Dólar Estadounidense, a través de la ley 23.928, conocida como “Ley de Convertibilidad del Austral”, sancionada y promulgada el 27 de marzo de 1991, y publicada en el Boletín Oficial el 28 de marzo del mismo año.

²²⁰ José Severo Caballero.

²²¹ Julio Oyhanarte, quien anteriormente se había desempeñado como Secretario de Justicia de la misma Administración.

Justicia; frente a dicho acto, el Alto Tribunal emitió una Acordada²²² mediante la cual expresó que se comprometía así la independencia y estabilidad Judicial.

Sancionado dicho proyecto²²³ en Abril de 1990²²⁴ se procedió oportunamente a la aprobación de los pliegos de cinco nuevos jueces.²²⁵

3.3 El Pacto de Olivos y la Reforma Constitucional

Al cabo del triunfo del oficialismo en las elecciones parlamentarias de 1993, éste interpretó el resultado de la votación como un respaldo a su continuidad en el poder, por lo que procedió a denunciar –políticamente- como “proscriptiva”, a la cláusula constitucional de no reelección presidencial inmediata prevista por la Constitución Nacional entonces vigente.

Por ello, fueron realizadas en el seno del Parlamento diversas negociaciones a efectos de declarar la necesidad de una reforma constitucional, presentándose un proyecto que obtuvo el apoyo de dos tercios de los miembros en la Cámara de Senadores.

Dado que difícilmente pudiera el oficialismo de entonces obtener un respaldo de similar proporción de representantes en la Cámara de Diputados, fue publicitada la intención del entonces Presidente de convocar a una consulta popular no vinculante, para proponer una reforma constitucional que habilitara la reelección presidencial inmediata.²²⁶

Las divisiones internas en el principal partido de oposición, la Unión Cívica Radical -UCR- y el apoyo que la propuesta tenía en algunos gobernadores del mismo signo político, convencieron al ex Presidente Raúl Alfonsín -líder político de dicho partido-

²²² Acordada Número 44, de fecha 22 de Septiembre de 1989.

²²³ Se amplió así el número de cinco a nueve jueces.

²²⁴ Frente a lo cual renunció, en protesta el Ministro de la Corte Suprema Jorge Bacqué.

²²⁵ Novaro, Marcos, op. cit., páginas 370 y 371: se trató de Julio Nazareno, Rodolfo Barra, Eduardo Moliné O'Connor, Mariano Cavagna Martínez y Ricardo Levene, identificados con el oficialismo de entonces (como pudo apreciarse a través de sus decisiones jurisdiccionales).

²²⁶ Acuña, Carlos H. y Alonso, Gabriela, op. cit., página 11. Más allá de la dinámica política que dio origen a la reforma, se trató de la primera vez en la Historia argentina que una Reforma Constitucional resultó aprobada en base a un acuerdo entre el oficialismo y el principal partido de oposición. Todas las anteriores reformas habían sido resultado de ausencias de consensos resueltas por medio de enfrentamientos militares, o de la imposición de la voluntad mayoritaria sobre la de las minorías o de la de las minorías sobre la de las Mayorías.

sobre la conveniencia de negociar un acuerdo político que diera marco a la reforma constitucional pretendida.

Así, el 14 de Noviembre de 1993 fue celebrado el que sería conocido como “Pacto de Olivos”, entre cuyos contenidos se incluyó, junto a la introducción de la reelección inmediata y el acortamiento del mandato presidencial a cuatro años, la creación del Consejo de la Magistratura del Poder Judicial de la Nación²²⁷ como órgano encargado de la selección de los postulantes a la judicatura²²⁸, la instauración del Jurado de Enjuiciamiento de Magistrados²²⁹ y el establecimiento del Ministerio Público Fiscal y de la Defensa²³⁰ como Órgano Extrapoder.

Además, la reforma limitó la estabilidad de los jueces, que era vitalicia mientras durara su buena conducta, a la edad de setenta y cinco años.²³¹ Esta modificación fue declarada inconstitucional por la Corte Suprema, en razón de vicios de procedimiento.²³²

²²⁷ Bielsa, Rafael, y Graña, Eduardo, *Manual de la Justicia Nacional*, Ediciones Ciudad Argentina, Buenos Aires, página 118. La Reforma Constitucional de 1994 tuvo, entre sus propósitos declarados, la necesidad de dar atención al problema derivado de la multiplicidad de dependencias dedicadas a funciones administrativas en el Poder Judicial de la Nación; la creación del Consejo de la Magistratura contribuyó a dar respuesta a tal necesidad. En tanto, cuando se consideró necesario establecer una institución como órgano extrapoder, así se hizo de manera expresa, tal lo dispuesto respecto del Ministerio Público.

²²⁸ Conforme el artículo 114 de la Constitución Nacional reformada en 1994, al Consejo de la Magistratura del Poder Judicial de la Nación corresponde el ejercicio de las siguientes atribuciones: 1) Seleccionar mediante concursos públicos los postulantes a las magistraturas inferiores. 2) Emitir propuestas en ternas vinculantes, para el nombramiento de los Magistrados de los tribunales inferiores. 3) Administrar los recursos y ejecutar el presupuesto que la ley asigne a la administración de justicia. 4) Ejercer facultades disciplinarias sobre Magistrados. 5) Decidir la apertura del procedimiento de remoción de Magistrados, en su caso ordenar la suspensión, y formular la acusación correspondiente. 6) Dictar los reglamentos relacionados con la organización judicial y todos aquellos que sean necesarios para asegurar la independencia de los jueces y la eficaz prestación de los servicios de justicia.

²²⁹ Artículo 115 de la Constitución Nacional, Reforma de 1994.

²³⁰ Artículo 120 de la Constitución Nacional, Reforma de 1994. El Ministerio Público es un órgano independiente con autonomía funcional y autarquía financiera, que tiene por función promover la actuación de la justicia en defensa de la legalidad de los intereses generales de la sociedad, en coordinación con las demás autoridades de la República. Está integrado por un procurador general de la Nación y un defensor general de la Nación y los demás miembros que la ley establezca. Sus miembros gozan de inmunidades funcionales e intangibilidad de remuneraciones.

²³¹ Conforme el artículo 99 inciso 4° del ordenamiento, un nuevo nombramiento -precedido del acuerdo del Senado- será necesario para mantener en el cargo a cualquier magistrado, una vez que cumplan dicha edad. Todos los nombramientos de magistrados cuya edad sea la indicada o mayor se harán por cinco años, y podrán ser repetidos indefinidamente, por el mismo trámite.

²³² Caso “Fayt” (Fallos: 322:1616), sentencia del 19 de agosto de 1999.

4. 1999 – 2001

4.1 Relaciones con la Corte Suprema de Justicia de la Nación

Iniciada el 10 de Diciembre de 1999, la Administración encabezada por Fernando De la Rúa²³³ no motorizó iniciativas para modificar la composición de la Corte Suprema de Justicia de la Nación²³⁴, sin que se produjeran dificultades en la coexistencia entre el los órganos del Poder Público.²³⁵

4.2 Un Caso Resonante

Una causa judicial de entonces que tuviera fuerte trascendencia pública fue la referida a los envíos ilegales de armas a Croacia y Ecuador, realizados durante la Administración de Carlos Menem.²³⁶

El juez a cargo de la investigación dispuso entonces detención y acusación, por el delito de asociación ilícita, de ex funcionarios de dicha Administración²³⁷, citó a declarar a dos ex Ministros de ella²³⁸ y al propio ex Presidente, y dispuso la detención de este último.²³⁹ La oposición justicialista acusó entonces al oficialismo de estar llevando a cabo una persecución política.²⁴⁰

²³³ Surgida de su triunfo como candidato presidencial por la Alianza entre la UCR y el Frente del País Solidario –FREPASO– sobre el candidato del Partido Justicialista, Eduardo Alberto Duhalde.

²³⁴ Por entonces cuestionada en su credibilidad, debido a la identificación política que fuera atribuida a cinco de sus integrantes con la administración política de Carlos Menem.

²³⁵ Acuña, Carlos H., “La dinámica político-institucional de la reforma judicial en Argentina”, trabajo presentado al VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Lisboa, Portugal, 8 al 11 de Octubre de 2002, páginas 8 y 9: Hasta la renuncia del Presidente De la Rúa, el 20 de Diciembre de 2001, los Jueces de la Corte mostraron una clara disposición a responder a las necesidades del Ejecutivo; por ejemplo, en el contexto del ajuste económico iniciado en Mayo de 2000, al fallar a favor de la Administración en casos de reducciones salariales en la Administración Pública.

²³⁶ El juez a cargo de la investigación dispuso la detención y acusación, por el delito de asociación ilícita, de Luis Sarlenga (ex Interventor de Fabricaciones Militares), y Emir Yoma (ex cuñado de Carlos Menem), citó a declarar a dos ex Ministros de la Administración de Menem, Antonio Erman González (ex Ministro de Defensa) y Guido Di Tella (ex Ministro de Relaciones Exteriores) y al propio ex Presidente, y dispuso la detención de González y de Menem.

²³⁷ Luis Sarlenga (ex Interventor de Fabricaciones Militares) y Emir Yoma (ex cuñado de Carlos Menem).

²³⁸ Antonio Erman González (ex Ministro de Defensa y de Trabajo) y Guido Di Tella (ex Ministro de Relaciones Exteriores).

²³⁹ Así como del ex Ministro Erman González.

²⁴⁰ Amenazó así con frustrar la aprobación de leyes necesarias para el plan económico del gobierno, a la par de involucrar en los hechos a Domingo Cavallo, por entonces Ministro de Economía de la

La Administración respondió declarando formalmente su respeto por la división de poderes, a la vez que diferentes funcionarios políticos cercanos al Presidente²⁴¹ objetaron los riesgos que una investigación de tal naturaleza entrañaba para quienes cumplieran responsabilidades de gobierno.

De esta manera, oficialismo y oposición calificaron a la investigación judicial como potencialmente riesgosa para la gobernabilidad, en un momento de particular tensión política y profunda crisis económica.

La situación fue resuelta por la Corte Suprema, tras las elecciones de Octubre de 2001²⁴² al decidir que la causa había sido mal formulada, por no poder constituir una “asociación ilícita” la actividad llevada a cabo por miembros de un gobierno.

Fueron entonces liberados todos los detenidos, disminuyendo las tensiones entre el oficialismo y la oposición, pero viéndose otra vez menoscabada la imagen de la Corte Suprema, por dejar la impresión generalizada -en la opinión pública y publicada- de que el oportunismo había determinado su decisión.²⁴³

4.3 Crisis Económica y Salarios Estatales

El agravamiento de las dificultades económicas que afrontaba la Administración para hacer frente a los compromisos financieros internacionales, llevó a la realización de ajustes encaminados a la reducción del déficit fiscal. Para ello, se redujeron salarios de la planta de personal del sector público, y haberes del sector pasivo²⁴⁴

En el referido contexto, la Corte Suprema de Justicia de la Nación consideró al Poder Judicial exento de tales reducciones, invocando para ello la garantía constitucional de intangibilidad de la remuneración para los jueces, la cual hizo extensiva a los funcionarios y empleados judiciales.²⁴⁵

Administración de De La Rúa, y ex Ministro de Relaciones Exteriores y de Economía de la anterior gestión.

²⁴¹ Así, Nicolás Gallo, por entonces Secretario General de la Presidencia.

²⁴² Que culminaron con una categórica derrota oficialista.

²⁴³ Acuña, Carlos H., op. cit., páginas 8 y 9.

²⁴⁴ Reducciones que alcanzaron el 13% para el personal de planta y el 30% para el personal contratado, previéndose además la posibilidad de disponerse nuevos recortes en función de los ingresos fiscales. Las disminuciones en pensiones y jubilaciones afectaron a las superiores a \$500,00, en una alícuota del 13%.

²⁴⁵ Acuña, Carlos H., op. cit., página 9.

4.4 El “Corralito”

Ante la generalizada pérdida de la confianza pública, el retiro masivo de los depósitos bancarios y la cada vez más profunda recesión, la Administración trató de mantener la paridad entre el Peso y el Dólar y evitar la cesación de pagos de la Deuda Externa, disponiendo, a principios de Diciembre de 2001, la inmovilización de los depósitos bancarios²⁴⁶ y limitó los montos en efectivo susceptibles de ser retirados de las cuentas sueldo y a través de los cajeros automáticos.

En tanto, la Corte Suprema expresó que las respectivas medidas no constituían una violación a los derechos constitucionales.

Siguió a ello un cada vez más extendido malestar social, con la proliferación de reclamos, manifestaciones y protestas contra la conducción política y económica, actos de violencia –espontánea y organizada- que incluyeron saqueos a supermercados, vandalismo, represión en espacios públicos, y aproximadamente treinta muertes.

El 20 de diciembre de 2001, el Presidente presentó su renuncia.²⁴⁷

²⁴⁶ Decreto 1570/01, que instituyó lo que popularmente se conoció como “Corralito”.

²⁴⁷ Acuña, Carlos H., op. cit., página 10. Tras la renuncia de Fernando De la Rúa, Ramón Puerta, Presidente Provisional del Senado, se hizo cargo de la Presidencia y convocó a la Asamblea Legislativa a efectos de la designación de un Presidente interino. Fue así designado el hasta entonces Gobernador de la Provincia de San Luis, Adolfo Rodríguez Saa, quien, una vez asumida la investidura presidencial, procedió a declarar el cese en el pago de la deuda externa con los acreedores privados; pocos días después, Rodríguez Saa renunció al cargo aduciendo falta de apoyo de los Gobernadores de las Provincias de mayor poder (especialmente Córdoba y Buenos Aires). En esta oportunidad, el Presidente del Senado se negó a asumir la responsabilidad presidencial, por lo que el Titular de la Cámara de Diputados, Eduardo Camaño, fue nombrado Presidente de la Nación con el principal objetivo de volver a convocar a la Asamblea Legislativa. Una vez constituida, ésta designó Presidente a Eduardo Duhalde, quien fuera candidato al mismo cargo en Elecciones de 1999, habiendo sido entonces derrotado por Fernando De la Rúa.

5. 2002 – 2003

5.1 Primeras Medidas

En un escenario público caracterizado por manifestaciones y protestas callejeras²⁴⁸, la nueva Administración dispuso el final de la Convertibilidad y la devaluación del Peso, así como la continuidad del “Corralito” financiero.

En forma paralela, y a efectos de promover el diálogo cívico, social e intersectorial, el Gobierno realizó en Febrero de 2002 una convocatoria al diálogo cívico, junto a la Iglesia Católica Argentina y con el apoyo del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo –PNUD.

Se procuró así crear cauces institucionales para el debate y la construcción de propuestas de mejora para las políticas públicas por los diferentes sectores sociales; a tales efectos fueron creadas diferentes mesas temáticas, una de las cuales se dedicó a la Justicia.²⁴⁹

5.2 Relaciones con la Corte Suprema de Justicia de la Nación

Si bien desde el Poder Ejecutivo se dio seguridades a los Jueces de la Corte Suprema acerca de que se respetaría su autonomía, legisladores del Oficialismo y la Oposición comenzaron a reunir antecedentes con vistas a iniciar los procedimientos del Juicio Político contra todos los integrantes de aquélla.

En tanto, aumentaba exponencialmente la cantidad de juicios iniciados por los ahorristas ante el Fuero Contencioso Administrativo Federal, llevando a éste a una situación de virtual colapso.

Ante dicho contexto, en Febrero de 2002 la Corte declaró, por mayoría, la inconstitucionalidad del corralito financiero, dictando luego otros fallos relacionados

²⁴⁸ Popularmente denominadas “Cacerolazos” y “Escrachés”, que se producían en numerosos lugares públicos, entradas de sucursales bancarias y –en algunos casos- frente a los domicilios de integrantes de la Corte Suprema que eran públicamente identificados como afines a la Administración de Menem.

²⁴⁹ Dada la trascendencia de esta iniciativa, sus impactos y consecuencias, me referiré a ella en forma particularizada en el Capítulo V de esta obra.

con la grave emergencia económica de entonces y las decisiones políticas tomadas a su respecto durante las administraciones de Duhalde y De la Rúa.²⁵⁰

La situación generada por el fallo fue de gran tensión, en tanto seguían iniciándose nuevos juicios.²⁵¹

En tanto, se daba inicio a los procedimientos para la acusación de los Jueces en el Congreso, sin que se verificaran renunciaciones de aquéllos.

Dicha situación se prolongó hasta el mes de Julio de 2002. En vista de la incertidumbre que de ella derivaba de posibles nuevos pronunciamientos acerca de los juicios iniciados por los ahorristas y la disponibilidad de sus fondos, el Poder Ejecutivo

²⁵⁰ Conf. Caso “Smith, Carlos Antonio c/ Poder Ejecutivo Nacional o Estado Nacional s/ sumarísimo” (01/02/2002 - Fallos: 325:28). La Corte Suprema declaró la inconstitucionalidad del decreto 1570/01 y sus normas modificatorias y reglamentarias, por considerarlas como irrazonablemente restrictivas de la libre disponibilidad de los depósitos bancarios. El Tribunal se pronunció entonces sobre el alcance de la restricción a los derechos de propiedad, y los efectos que sobre tales disposiciones generó la ley de emergencia 25.561 (que suspendió la intangibilidad de los depósitos bancarios y derogó la convertibilidad). Conf. Sebastián Sancari, (“Reflexiones sobre el Rol Institucional de la Corte Suprema y su Relación con el Poder Político, a raíz de la Jurisprudencia sentada en los Casos “Smith”, “San Luis” y “Bustos””, Revista de Derecho Público, Derecho Municipal, segunda parte, Rubinzal – Culzoni Editores, Santa Fe, 2005 -1, página 548), en respuesta a la decisión de la Corte en “Smith”, el Poder Ejecutivo dictó, dos días después, el decreto 214/02, cuyo primer considerando ratificó el rumbo económico iniciado en los últimos tramos del gobierno de la Alianza mediante el decreto 1570/01 -que fuera declarado inconstitucional en el caso “Smith”- expresando “que atento a la gravedad de la situación económica que afecta el país (...) se dictó el Decreto Número 1570/01 procurando evitar el colapso de dicho sistema, sin que tal medida fuese acompañada por otras decisiones de Estado Nacional orientadas a revertir la crisis económica y social existente (la expresada “falta de acompañamiento” es una obvia referencia a la actuación de la Corte Suprema). El decreto 214/02 inició un proceso económico que atenuó en gran medida los efectos del caso “Smith”; se paralizó entonces la actividad de la Corte en la materia, hasta el retrasado fallo “San Luis”, trece meses después y con un contexto económico más favorable, que lo declararía inconstitucional.

Ulteriormente, la Corte se pronunció en el Caso “Tobar, Leónidas c/ E.N. Mº Defensa - Contaduría General del Ejército – Ley 25.453 s/ amparo- Ley 16.986” del 22 de agosto de 2002, publicado en Fallos: 325: 2059. En este fallo, el Tribunal sostuvo la inconstitucionalidad de las rebajas en las remuneraciones del sector público -incluidas las jubilaciones y pensiones- fundándose en dos razones: i) la falta de límites precisos en la atribución conferida al poder administrador para establecer el quantum de la disminución salarial, la cual estaba vinculada a la necesidad de eliminar el déficit fiscal; ii) en consideración a un hecho nuevo, como lo fue el envilecimiento de dichas retribuciones como consecuencia de la devaluación de la moneda operada en 2002.

En “Provincia de San Luis c/Estado Nacional s/acción de amparo”, del 3 de marzo de 2003 (publicado en Fallos: 326:417), la Corte Suprema analizó el ejercicio, por el Poder Ejecutivo, de las delegaciones dispuestas en la ley de emergencia pública 25.561, y concluyó que la ley había delegado en el Presidente la atribución de pesificar las deudas con el sistema financiero -es decir, las de los deudores bancarios con las entidades financieras- pero no las deudas del sistema financiero con los ahorristas.

Ya durante la gestión presidencial de Néstor Kirchner, la Corte dictó un nuevo fallo con relación a la pesificación, en “Bustos, Alberto Roque y otros c/Estado Nacional y otros” (26/10/2004 - Fallos: 327:4495); en él, declaró la constitucionalidad de la pesificación y cuestionó la jurisprudencia que anteriormente la había calificado como confiscatoria del derecho de propiedad.

²⁵¹ Acuña, Carlos H., op. cit., páginas 10 y 11.

decidió distanciarse de las gestiones que en el Congreso se llevaban adelante para el Juicio Político.²⁵²

Así, la Corte Suprema pareció prevalecer sobre el Poder Político, con lo que los miembros de la identificada como “mayoría automática” continuaron en funciones.

El 30 de Diciembre de 2002, el hasta entonces Presidente Provisional del Senado, Juan Carlos Maqueda, fue designado Ministro de la Corte Suprema de Justicia de la Nación.

6. 2003 - Presente

Durante el período en examen es posible apreciar tres hechos de la mayor relevancia, en cuanto a la relación entre el Oficialismo y el Sistema Judicial:

1. Los cambios en la composición de la Corte Suprema de Justicia de la Nación, introducidos al comienzo de la presidencia de Néstor Kirchner
2. La reapertura de la vía judicial respecto de las violaciones a los derechos humanos cometidas desde el Estado durante el último régimen militar
3. La reforma al Consejo de la Magistratura del Poder Judicial de la Nación, realizada a comienzos de 2006.²⁵³

6.1 Renovación de la Corte Suprema de Justicia de la Nación

El decreto 222/03²⁵⁴ consagró un mecanismo original para la preselección de los candidatos a la Corte Suprema de Justicia de la Nación, que consideró necesaria la

²⁵² Estas últimas no prosperaron, al no lograrse las mayorías requeridas para las destituciones. Tras la conclusión de los procedimientos, uno de los Jueces, Gustavo Bossert, renunció a su cargo, y fue nombrado en su lugar el hasta entonces Presidente Provisional del Senado, Juan Carlos Maqueda.

²⁵³ Gargarella, Roberto, “Notas sobre Kirchnerismo y Justicia”, en Malamud, Andrés y de Luca, Miguel (Coordinadores), *La Política en Tiempos de los Kirchner*, Eudeba, Buenos Aires, Septiembre de 2011, página 63. Ambos hechos revisten gran trascendencia, y se relacionan con políticas de fondo, a la par de presentar una aparente contradicción: el primero presenta como nota característica la “autolimitación” que el Poder Ejecutivo decide a efectos de mejorar cualitativamente la composición del Alto Tribunal y afianzar la independencia del Poder Judicial; en tanto, el segundo implica un avance en pro del control del Poder Judicial a través del órgano encargado de la selección de los postulantes a la judicatura, el ejercicio de la potestad disciplinaria sobre los jueces y la administración del presupuesto judicial.

²⁵⁴ Decreto 222/2003, de fecha 19 de junio de 2003.

potencial incorporación de nuevos miembros en dicho tribunal teniendo en cuenta la diversidad de género, especialidad y procedencia regional, en el marco de la representación propia de un país federal (artículo 3º).²⁵⁵

La norma procuró así asegurar la calidad de dicho proceso de selección, priorizando el respeto al buen nombre y honor de los candidatos, la valoración de sus aptitudes morales, su idoneidad técnica y jurídica, su trayectoria y su compromiso con la defensa de los derechos humanos y los valores democráticos.²⁵⁶

Posteriormente, mediante el Decreto 588/2003²⁵⁷, se estableció la aplicación del procedimiento instituido por la norma ejecutiva antes mencionada, para la designación del Procurador General de la Nación y del Defensor General de la Nación, así como para los nombramientos de los magistrados de los demás tribunales federales y del Ministerio Público.

La decisión, tomada al inicio del período presidencial, representó una medida destinada a dejar atrás una prolongada etapa de retracción conservadora, que guardó sintonía con otras tomadas por entonces a efectos de reordenar las cuentas públicas, renegociar la deuda externa, excluir el ejercicio de la fuerza pública frente a la protesta social, promover la transversalidad política, y otras de similar naturaleza.²⁵⁸

Posteriormente, fue reducido por ley el número de miembros de la Corte Suprema, para decrecer oportunamente a cinco jueces.²⁵⁹

²⁵⁵ Así, fueron designados ministros del máximo tribunal: Eugenio Raúl Zaffaroni (2003), Elena Highton de Nolasco (2004), Carmen Argibay y Ricardo Lorenzetti (2005). Oportunamente tuvieron lugar las renunciaciones de Julio Nazareno, Guillermo López, Augusto Belluscio y Adolfo Vázquez, y las destituciones de Antonio Boggiano y Eduardo Moliné O'Connor.

²⁵⁶ Conf. artículo 2º.

²⁵⁷ Decreto 588/2003, de fecha 13 de agosto de 2003.

²⁵⁸ Gargarella, Roberto, *op. cit.*, páginas 65 y 66. Las decisiones de referencia fueron acompañadas de un significativo incremento en las encuestas de popularidad de la gestión presidencial de Kirchner; sin perjuicio de ellas, y al cabo de las elecciones legislativas de 2005 —en que el Oficialismo obtuvo holgadamente la primera minoría— se optó desde el poder político por priorizar una alianza estratégica con los sectores más conservadores y concentrados del poder político y sindical, tensándose al propio tiempo las relaciones con el Poder Judicial como consecuencia de la negativa a acatar diversos fallos dictados por el más alto tribunal; así por ejemplo: la inobservancia de la decisión de reponer en su cargo al Procurador de la Provincia de Santa Cruz, Eduardo Sosa, quien había sido removido mediante un decreto del entonces gobernador Néstor Kirchner; el incumplimiento de la decisión que sostuvo la libertad de agremiación de los trabajadores, declarando la inconstitucionalidad del monopolio de la representación de los afiliados que corresponde a los sindicatos con personería gremial; el no acatamiento del fallo “Perfil”, en el que la Corte objetó la discrecionalidad en la distribución de la pauta publicitaria oficial; el caso “Mendoza”, referido a la contaminación del Riachuelo y la necesidad de sanarlo.

²⁵⁹ Ley 26.183, del 29 de noviembre de 2006, publicada en el Boletín Oficial el 18 de diciembre de 2006. La norma dispone la reducción del número de jueces de nueve a cinco, pero determina que, desde la fecha de su entrada en vigencia y con carácter transitorio, dicho número se reducirá a siete. A partir de tal

6.2 Reapertura de la Vía Judicial para Violaciones a los Derechos Humanos

Kirchner desarrolló una estrategia encaminada a la remoción de los obstáculos que impidieron, desde el inicio de la transición democrática, la acusación y juicio de todos los involucrados en violaciones a los derechos humanos cometidas desde el Estado durante el último régimen militar.

Para ello, procuró obtener la anulación de las leyes Obediencia Debida y Punto Final, cuya inconstitucionalidad había sido declarada a través de previos pronunciamientos, que habían sido apelados ante la Corte Suprema. Dado que la decisión del Alto Tribunal al respecto estaba pendiente, Kirchner promovió la anulación de tales normas por el Congreso²⁶⁰ para posibilitar la reapertura de los juicios, y rechazar las extradiciones por delitos que serían juzgados en el país.^{261 262}

La decisión la Corte Suprema declarando la inconstitucionalidad de las leyes mencionadas habilitó definitivamente el avance de las causas judiciales.²⁶³ La sentencia expresó además que no existía violación al principio de irretroactividad y legalidad, dada la imprescriptibilidad de los delitos de lesa humanidad.

reducción, las decisiones de la Corte Suprema de Justicia de la Nación se adoptarán por el voto mayoritario de cuatro de sus miembros. En oportunidad de producirse una vacante definitiva, el número de jueces se reducirá transitoriamente a seis, y durante dicho período las decisiones de la Corte Suprema se adoptarán por el voto mayoritario de cuatro de sus miembros. Producida una nueva vacante definitiva, se reducirá a cinco el número de jueces que la componen, y las decisiones se adoptarán por el voto de la mayoría absoluta de sus miembros.

²⁶⁰ El 22 de agosto de 2003 el Senado sancionó la anulación de las leyes, quedando allanada así la vía judicial para la reapertura de las causas.

²⁶¹ Fernández Peychaux, María Inés, “Política y Justicia en la Memoria Histórica Argentina”, Congreso Internacional 1810-2010: 200 años de Iberoamérica, XIV Encuentro de Latinoamericanistas Españoles, página 1703: en la presidencia de Fernando De la Rúa, mediante el Decreto 1581/2001 se había dispuesto el rechazo de las solicitudes de extradición para el juzgamiento de violaciones a los derechos humanos cometidas en Argentina durante el régimen militar. El Presidente Kirchner manifestó una posición favorable a facilitar las extradiciones de los militares argentinos.

²⁶² En agosto del 2003 Kirchner dictó un decreto mediante el cual adhirió a la Convención sobre la Imprescriptibilidad de los Crímenes de Guerra y de Lesa Humanidad, y envió al Congreso un proyecto de ley para otorgar a dicho instrumento jerarquía constitucional (artículo 75, inciso 22 de la Constitución Nacional).

²⁶³ Corte Suprema de Justicia, 14 de junio de 2005, S. 1767. XXXVIII. “Simón, Julio Héctor y otros s/privación ilegítima de la libertad, etc.” (Causa N° 17.768)

Posteriormente, el Alto Tribunal declaró inconstitucional el decreto de indulto dictado durante la primera presidencia de Carlos Menem respecto del ex comandante de Institutos Militares, general Santiago Riveros, con lo que quedó expedita la vía para la anulación de otros indultos a ex comandantes y oficiales que actuaron durante la represión ilegal.²⁶⁴

Congruentemente, el 31 de agosto de 2010 la Corte Suprema se expidió rechazando los recursos interpuestos por las defensas de Jorge Rafael Videla y Emilio Eduardo Massera, y confirmó la sentencia de la Sala II de la Cámara Nacional de Casación Penal mediante la cual se había dejado firme la decisión de la Cámara Nacional de Apelaciones en lo Criminal y Correccional Federal, que declaraba la nulidad del indulto presidencial de Carlos Saúl Menem dispuesto a favor de los imputados por medio del Decreto N° 2741/90.²⁶⁵

6.3 Reforma del Consejo de la Magistratura

A fines de 2005 fue publicitada desde el Oficialismo la voluntad política de modificar la composición y funcionamiento del Consejo de la Magistratura y el Jurado de Enjuiciamiento de Magistrados; para ello, la entonces senadora nacional Cristina Fernández de Kirchner presentó un proyecto de reforma que fue tratado por el Congreso en Febrero de 2006.

En tanto la legislación reglamentaria²⁶⁶ de la manda constitucional reformada en 1994 pregonaba el equilibrio entre la representación de los órganos políticos resultantes de la elección popular, los jueces de las diversas instancias y los abogados de la matrícula federal, con la sanción de la ley de reforma Número 26.080 se llevó a cabo una significativa modificación en el órgano de referencia, que hoy se encuentra vigente.

²⁶⁴Diario “La Nación”, 13 de julio de 2007, en línea <http://www.lanacion.com.ar/925389-la-corte-suprema-anulo-los-indultos>; última visita: 10 de Febrero de 2012. Diario “Clarín” de la misma fecha, en línea <http://edant.clarin.com/diario/2007/07/13/um/m-01456528.htm>, última visita: 4 de Febrero de 2012.

²⁶⁵ Centro de Información Judicial –CIJ, en línea <http://www.cij.gov.ar/nota-4848-La-Corte-ratifico-la-nulidad-de-los-indultos-de-Videla-y-Massera.html>; última visita: 10 de Febrero de 2012.

²⁶⁶ Leyes 24.937 y 24.939, de 1998.

El proyecto original fue sancionado sin modificación alguna,²⁶⁷ ni debate serio con la oposición parlamentaria, en consecución de la “orden” del entonces Presidente Kirchner de aprobar aquél “sin cambiar una coma”.²⁶⁸

De resultas, la integración del Consejo fue reducida de 20 a 13 miembros, de acuerdo con la siguiente representación sectorial: tres jueces, dos abogados, un representante del Poder Ejecutivo, un representante del sector académico y científico, seis legisladores (cuatro del Oficialismo y dos de la principal fuerza de oposición). Así, el sector político tiene hoy una representación de siete miembros, de los cuales cinco corresponden al Oficialismo.

El Jurado de Enjuiciamiento se compone de siete miembros: dos jueces de Cámara de Apelaciones, cuatro legisladores y un abogado de la matrícula; se repite así la regla de la supremacía política.²⁶⁹

²⁶⁷ Dicha situación fue anticipada desde el oficialismo parlamentario mediante argumentos expresivos de un claro culto a la personalidad, impropio de una República Democrática: en este sentido, ver el Diario “La Nación” del 9 de Enero de 2006, en línea, <http://www.lanacion.com.ar/770958-aumenta-la-presion-por-el-consejo>.

²⁶⁸ Gargarella, Roberto, op. cit., página 68.

²⁶⁹ Sagüés, Néstor Pedro, “Evolución Institucional Argentina: Sistema de Gobierno, Poder Judicial, Derechos Fundamentales (1975 - 2005)”, Estudios Constitucionales, Año 6, Número 2, Centro de Estudios Constitucionales de Chile, Universidad de Talca, 2008, página 159.

7. Síntesis

El 10 de Diciembre de 1983 se dio inicio a un nuevo proceso político en Argentina, luego de más de medio siglo de inestabilidad política e institucional, caracterizada por una negativa alternancia entre gobiernos de derecho y de facto. Se restableció desde entonces el Estado de Derecho, con la asunción de un gobierno elegido por el voto popular.

La administración de Raúl Alfonsín (1983 – 1989) promovió la investigación judicial de los crímenes cometidos por el último régimen militar a través del terrorismo de Estado, y por las organizaciones guerrilleras.

Al cabo de un juicio oral y público sustanciado ante la Justicia Civil, varios ex comandantes del anterior régimen militar fueron condenados a penas privativas de libertad, destituciones y otras sanciones accesorias.

El Poder Ejecutivo consideró necesario fijar un límite a las investigaciones judiciales, a fin de dar término a la revisión del pasado. Para ello envió al Congreso un proyecto de ley que fijó un límite temporal a la persecución, el cual, una vez sancionado, fue conocido como “Ley de Punto Final”.

Ante la prosecución de las investigaciones judiciales hasta el término del plazo fijado por la referida ley, varios oficiales de las fuerzas militares expresaron su negativa a presentarse a declarar ante los tribunales, lo que fue seguido de diversos planteamientos.

Tras superarse el estado de conmoción pública suscitado, el Poder Ejecutivo remitió al Congreso otro proyecto, luego conocido como “Ley de Obediencia Debida”, por el que se dispuso que los jefes, oficiales subalternos, suboficiales y personal de tropa de las Fuerzas Armadas, de Seguridad, Policiales y Penitenciarias, no eran punibles por haber obrado en cumplimiento de órdenes de sus superiores.

La agudización de la crisis económica y la hiperinflación durante la última etapa de la Administración de Raúl Alfonsín, llevó al Presidente a decidir la entrega anticipada del poder a su sucesor, el opositor Carlos Menem, en Julio de 1989.

La nueva administración, al cabo de dos períodos presidenciales (1989 – 1995 y 1995 – 1999) decidió indultar a los oficiales y jefes de las organizaciones guerrilleras

previamente condenados –y también procesados, en algunos casos- y dispuso diversos cambios de trascendencia con relación a la Justicia:

1. Aumentó el número de miembros de la Corte Suprema de Justicia de la Nación, priorizando su integración con magistrados que aseguraran una mayoría que acompañara las decisiones políticas y económicas de la administración, entre las que se destacaron las privatizaciones de empresas públicas, y el establecimiento de la paridad uno a uno entre Peso y Dólar a través de la denominada “Ley de Convertibilidad”
2. Promovió la reforma de la Constitución Nacional, en el marco de un acuerdo con el principal partido de oposición, liderado por el ex Presidente Raúl Alfonsín: se celebró así el denominado “Pacto de Olivos”, que sentó las bases de la Reforma Constitucional realizada en 1994. Mediante ésta, se introdujo reelección inmediata y se acortó el mandato presidencial, y se dispuso la creación del Consejo de la Magistratura del Poder Judicial de la Nación como órgano encargado de la selección de los postulantes a la judicatura, la instauración del Jurado de Enjuiciamiento de Magistrados y el establecimiento del Ministerio Público Fiscal y de la Defensa como Órgano Extrapoder.

Durante la administración de Fernando De la Rúa (1999 – 2001) se profundizó la crisis económica y, ante el serio riesgo de que Argentina cayera en cesación de pagos de la deuda externa, se decidió una drástica de la reducción del gasto público.

En una causa judicial por la investigación de envíos ilegales de armas a Croacia y Ecuador, el ex presidente Carlos Menem y algunos ex funcionarios de su administración fueron imputados y detenidos por el delito de asociación ilícita. La Corte Suprema interpretó que no podía constituir una asociación ilícita la actividad llevada a cabo por miembros de un gobierno, por lo que Carlos Menem y los otros ex funcionarios quedaron libres.

Tras la pérdida por el oficialismo de las elecciones parlamentarias de Octubre de 2001, la última etapa de la gestión presidencial de Fernando De la Rúa se vio afectada por una cada vez más profunda recesión y el retiro masivo de depósitos bancarios.

La Administración intentó mantener la paridad entre el Peso y el Dólar, y a principios de Diciembre de 2001 dispuso la inmovilización de los depósitos bancarios y la fijación de límites a los retiros de fondos. Se intensificó entonces la protesta social, y proliferaron actos de violencia que incluyeron saqueos a supermercados, vandalismo,

represión en espacios públicos, y aproximadamente treinta muertes. En tal escenario, el Presidente presentó su renuncia el 20 de diciembre de 2001.

A inicios de 2002, el Congreso Nacional designó a Eduardo Duhalde como Presidente, para completar el período presidencial en curso, que debería concluir en 2003.

La nueva Administración dispuso el final de la Convertibilidad y la devaluación del Peso; fueron iniciados, desde el Congreso, los procedimientos para el Juicio Político de todos los miembros de la Corte Suprema, sin que finalmente se ninguno de ellos fuera destituido.

Aumentó exponencialmente la cantidad de juicios iniciados por los ahorristas ante el Fuero Contencioso Administrativo Federal, llevando a éste a una situación de virtual colapso. La Corte declaró la inconstitucionalidad del corralito financiero, dictando luego otros fallos relacionados con la grave emergencia económica de entonces, y las decisiones políticas tomadas a su respecto durante las administraciones de Duhalde y De la Rúa.

La Presidencia de Duhalde realizó una convocatoria al diálogo cívico, social e intersectorial junto a la Iglesia Católica Argentina, y con el apoyo del PNUD, cuya concreción produjo, a través del tiempo, resultados sumamente valiosos en cuanto a la modernización de la Justicia refiere.

Durante el período que va desde el 25 de Mayo de 2003 hasta el presente se observan tres hechos de la mayor relevancia, en cuanto a la relación entre el Oficialismo y el Sistema Judicial:

1. Los cambios en la composición de la Corte Suprema de Justicia de la Nación, introducidos al comienzo de la presidencia de Néstor Kirchner a través del decreto 222/03, dictado para asegurar la calidad del proceso de selección de los candidatos a ser nombrados Jueces de la Corte Suprema
2. La reapertura de la vía judicial respecto de las violaciones a los derechos humanos cometidas desde el Estado durante el último régimen militar, con la declaración de inconstitucionalidad de las leyes Obediencia Debida y Punto Final por la Corte Suprema; se habilitó así el avance de las causas judiciales para el juzgamiento de delitos de lesa humanidad, considerados imprescriptibles
3. La reforma al Consejo de la Magistratura del Poder Judicial de la Nación y el Jurado de Enjuiciamiento de Magistrados, que incrementó el peso relativo de la representación política en tales órganos.

IV. INICIATIVAS Y PROGRAMAS

1. Introducción

En este capítulo me referiré a diferentes actividades y programas de modernización de la Justicia, concebidos o ejecutados, ya desde el Sector Público, ya en interacción de éste con Organizaciones de la Sociedad Civil.²⁷⁰

Destacaré, en su caso, los principales impactos que ellos produjeron en el sector que se analiza.

Podrá observarse aquí la actuación de un órgano político del poder público –el Ministerio de Justicia de la Nación²⁷¹–, el rol desempeñado por diferentes organismos internacionales, y la creciente labor que se desarrolló en las actividades de reforma desde el propio Sistema Judicial y la Sociedad Civil.

²⁷⁰ Diversas investigaciones y publicaciones relativas al Sistema Judicial Argentino fueron tenidas en consideración como antecedentes para la concepción e instrumentación de algunas de las actividades a describir. Entre ellas, cabe mencionar, en orden cronológico, a:

1. Lynch, Horacio M. y Del Carril, Enrique, *La Justicia. Un plan integral de reformas al sistema judicial argentino*, Fundación Banco de Boston, Buenos Aires, Septiembre de 1992. Este trabajo plantea la necesidad de analizar a la Justicia y su Reforma a través de sus diversos componentes.
2. Bielsa, Rafael, *El Concepto de Reforma Orgánica del Servicio de Justicia*, Fundación de Estudios para la Justicia -FUNDEJUS, Buenos Aires, 1993. En esta obra se propone la formulación de un Plan General de Reforma a la Administración de Justicia, a partir de un enfoque estructural y sistémico.
3. Cavagna Martínez, Mariano A., Bielsa, Rafael y Graña, Eduardo Raúl, *El Poder Judicial de la Nación. Una Propuesta de Reconversión*, Editorial La Ley, Buenos Aires, 1994. El libro describe el estado de situación del Poder Judicial de la Nación, y propone la realización de un plan maestro de reconversión, así como su ejecución a tenor de un Cronograma, enfatizando la importancia del cambio cultural a efectos de la reforma, la formación continua y la introducción de la informática de gestión.
4. Bielsa, Rafael, Ricaurte, Hilda, Espósito, Enrique y García Blaya, Carlos, *El Sistema Judicial, Programa Nacional de Asistencia Técnica para la Administración de los Servicios Sociales en la República Argentina – PRONATASS (Gobierno Argentino / BIRF / PNUD)*, Ministerio de Justicia de la Nación, Buenos Aires, 1994. En esta obra se plantea la necesidad de desarrollar una reforma integral del Poder Judicial de la Nación, desde un enfoque multidisciplinario.
5. Banco Mundial, *Informes, LA JUSTICIA ARGENTINA*, Consultores: Roberto Berizonce, Felipe Fucito, Carlos Garber, Bryant Garth, Neil Gold, Mirna Goransky, Whitmore Gray, Rodolfo Martínez de Vedia, Eliseo Neuman, Robert Page, Marcela Rodríguez, Carlos Rosenkrantz, Silvana Stanga, Marcel Storme, Mario Terzano, Buenos Aires, 1994. El trabajo constituye el primer estudio de carácter global y analítico de las diversas Jurisdicciones de la Justicia Argentina.

²⁷¹ Sin perjuicio de las diferentes jerarquías –ministerio o secretaría– y denominaciones –“Justicia”, “Justicia y Derechos Humanos”, “Justicia, Seguridad y Derechos Humanos”, entre otras– que esta cartera ha tenido durante el período.

Me propongo pues resaltar, durante una etapa en que el poder político –a través del Ministerio de Justicia- tuvo significativo²⁷² involucramiento en las actividades de modernización de la Justicia, la mayor participación que en ellas cobraron los actores del Sistema Judicial y de Organizaciones de la Sociedad Civil: en determinados casos, contribuyendo a la ejecución de proyectos que fueran motorizados políticamente, y en otros, generando ideas de reforma y gestionando los instrumentos para llevarlas a la práctica.

La actuación del Ministerio de Justicia de la Nación obedece al rol que este órgano ha desempeñado como nexo con las diversas Jurisdicciones de la Justicia Argentina²⁷³, tanto en el plano de las relaciones institucionales, como en la planificación y ejecución de actividades de modernización.²⁷⁴

Los Organismos Internacionales, por su parte, tuvieron importante presencia en las actividades de modernización desde la década de 1990, a partir del reconocimiento de que las reformas macroeconómicas²⁷⁵ llevadas a cabo en numerosos países de América Latina sólo podrían producir resultados positivos y sustentables si tenían concreción en un contexto caracterizado por la presencia de gobiernos electos por el pueblo, regulaciones económicas adecuadas, participación de los sectores afectados, funcionarios idóneos, y un sistema político capaz de generar mayor transparencia y fiscalización sobre el accionar de cada gobierno.

Se trataba así de dar sustentabilidad a las reformas de segunda generación, que afectaban directamente a intereses y actores que veían al proceso y a la intervención de los organismos internacionales con desconfianza; por ello, la construcción de consensos no sólo resultaba compleja, sino que se presentaba como imprescindible para asegurar la sustentabilidad de largo plazo de los cambios.²⁷⁶

²⁷² Pero no necesariamente positivo.

²⁷³ Tales actividades comprendieron el desarrollo de la cooperación con el Poder Judicial de la Nación, a efectos de la concepción de una reforma judicial integral, la preparación y ejecución de proyectos de reforma judicial asistidos por organismos internacionales.

²⁷⁴ Cumplí tareas en el Ministerio, desarrollando funciones de asistencia y coordinación entre el 15 mayo de 2000 y el 27 de julio de 2006, para lo cual ocupé los cargos de: Asesor (15 de mayo de 2000 a 27 de noviembre de 2003), Coordinador del Programa Integral de Reforma Judicial (27 de noviembre de 2003 a 27 de julio de 2006), y Coordinador General del Programa “Casas de Justicia” (18 de octubre de 2004 a 27 de julio de 2006).

²⁷⁵ También denominadas, a posteriori, “primera ola de reformas” o “reformas de primera generación”.

²⁷⁶ Conf. Carlos H. Acuña y Gabriela Alonso, op. cit., páginas 2 y siguientes, quienes consideran que el Poder Judicial comenzó entonces a ser reconocido como una pieza fundamental para el buen gobierno en general, y para el mejor funcionamiento de los mercados en particular.

2. Actividades

2.1 Mediación

La introducción de la mediación constituye una de las más valiosas y significativas reformas realizadas en el campo de la resolución de conflictos, en el Sistema Judicial de Argentina.

Al cabo de un proceso que se inició hace algo más de dos décadas, asistimos hoy a la institucionalización de la mediación en la sociedad argentina²⁷⁷; esto es consecuencia de una iniciativa que provino de miembros del Poder Judicial, cuyo desarrollo y puesta en marcha resultó de una acción conjunta del Poder Judicial y del Poder Ejecutivo, que tuvo a cargo la implementación del Plan Nacional de Mediación.²⁷⁸

Durante 1991, la creación, desde el Ministerio de Justicia, de comisiones de trabajo a efectos del remozamiento del arbitraje y la introducción de la mediación, fue decisiva para la consecución de este resultado. La Comisión de Mediación²⁷⁹ elaboró un Plan General que fue entregado al Ministro de Justicia en Septiembre de 1991, y constituyó la base del Plan Nacional de Mediación, hito a partir del cual se hicieron realidad los avances posteriores, que hacen a Argentina una de las naciones líderes en la materia. Este Plan contempló la difusión e implementación de la mediación en Argentina, así como la celebración de convenios con instituciones educativas, colegios profesionales, u órganos como el Ministerio de Educación de la Nación y la Municipalidad de la Ciudad de Buenos Aires, y a efectos de la cooperación técnica, con las Provincias.²⁸⁰ El Plan tuvo como objetivos: el desarrollo de la mediación anexa o conectada con el

²⁷⁷ En el Capítulo VI de esta obra es posible observar la diversidad de Jurisdicciones que han introducido la Mediación, como consecuencia del proceso que aquí se sintetiza.

²⁷⁸ Álvarez, Gladys Stella, *La Mediación y el Acceso a Justicia*, Rubinzal - Culzoni Editores, Santa Fe, Abril de 2003, página 227. El Plan fue elaborado por una Comisión ad hoc, en la cual los jueces tuvieron un rol protagónico.

²⁷⁹ La Comisión de Mediación estuvo integrada por los jueces Gladys S. Álvarez, Elena I. Highton, Zulema Wilde y Luis Mauricio Gaibrois, y los abogados Eduardo Zannoni y Carlos Arianna.

²⁸⁰ Álvarez, Gladys Stella, Highton de Nolasco, Elena y Jassán, Elías, *Mediación y Justicia*, Editorial Depalma, Buenos Aires, Junio de 1996, página 165 y siguientes.

tribunal, y la creación de Centros de Mediación Comunitaria y Centros de Mediación Institucionales en instituciones como colegios profesionales y organizaciones de la sociedad civil; además, contempló la necesidad de llevar a cabo Programas de Mediación Escolar, en los niveles educativos primario y secundario.²⁸¹

El Decreto del Poder Ejecutivo Nacional Nº 1480/92, de Agosto de 1992, declaró a la mediación de interés nacional, caracterizándola como proceso informal, voluntario y confidencial, aplicable a conflictos judiciales y extrajudiciales (con exclusión de las causas penales)²⁸²; la norma creó además un cuerpo de mediadores, designó una nueva Comisión de Mediación, y estableció la realización de una experiencia piloto de mediación conectada con juzgados civiles.

En consecuencia con la norma de referencia, el Ministerio de Justicia invitó a la Corte Suprema de Justicia de la Nación a participar de la experiencia piloto, y a la Cámara Nacional de Apelaciones en lo Civil, a designar los juzgados con los cuales se ejecutaría. Tras una decisión negativa de la Cámara, la Corte declaró de interés institucional el desarrollo de la experiencia, por lo que el Tribunal de Segunda Instancia compulsó el interés de los jueces en concretar su participación –que resultó ser superior al 85%-, decidiendo su elección por sorteo.²⁸³

Se procedió entonces, desde la Comisión de Mediación, a analizar los aspectos sociales, políticos, económicos y técnicos que la iniciativa involucraba, y a designar a diez mediadores entrenados y certificados, con la cooperación de especialistas de los Estados Unidos de América, a efectos de prestar servicios en el Centro de Mediación del Ministerio de Justicia.

Al cabo de un año de ejecución de la experiencia piloto, fue posible extraer como conclusiones preliminares:

1. El logro de altos porcentajes de acuerdo
2. En la gran mayoría de los casos, una positiva reacción de los participantes –aun cuando no se hubiera alcanzado acuerdo- a la existencia del centro de mediación
3. El desarrollo de una alta cantidad de mediaciones como consecuencia de recomendaciones de particulares que anteriormente habían atravesado este

²⁸¹ Conf. Álvarez, Gladys Stella, op. cit., página 227 y siguientes.

²⁸² Álvarez, Gladys Stella, Highton de Nolasco, Elena y Jassán, Elías, op. cit., páginas 163 y 165.

²⁸³ Conf. Álvarez, Gladys Stella, op. cit. Página 232, tal criterio fue objetable, en vista de las diferencias que resultaron de la instrumentación, de la que resultó una notoria diferencia entre los jueces que tenían interés y aquellos a quienes resultaba indiferente.

proceso, o de abogados que, tras haber sido convocados por los jueces participantes de la experiencia piloto, decidieron traer otros casos.²⁸⁴

Desde el punto de vista estadístico, los muy positivos resultados de la experiencia pudieron apreciarse diferenciando:²⁸⁵

1. Casos pertenecientes a la experiencia piloto –provenientes de derivación judicial, patrimoniales o de familia: la concurrencia fue de 75% para los juzgados patrimoniales, y de 68,1% para los juzgados de familia; el nivel de acuerdo ascendió a 63,1% en los casos patrimoniales, y a 53% en los de familia, con lo que el nivel total de acuerdos fue de 59,4%
2. Casos ajenos a la experiencia –“traídos” por las partes y por letrados, de carácter patrimonial o de familia: luego de solicitar el servicio, la incomparecencia a la primera audiencia fue de 44% en los casos patrimoniales, y de 34% en los de familia, en tanto no asistieron a la segunda audiencia un 4% en los patrimoniales, y un 5% en las familiares. El nivel total de acuerdos ascendió a 64,2%

Con la sanción de la Ley de Mediación y Conciliación N° 24.573²⁸⁶, el 15 de Diciembre de 1995 la Cámara Nacional de Apelaciones en lo Civil consideró que se había agotado el objetivo de la experiencia piloto, por lo que la dio por concluida.

Empero, debido al ofrecimiento realizado desde el Ministerio de Justicia, se resolvió informar a los juzgados civiles que podrían enviar al Centro de Mediación hasta dos expedientes por mes, fuera por solicitud de las partes, o con el consentimiento de ellas a invitación del tribunal.

La ley 24.573 instituyó, con carácter obligatorio, la mediación previa a todo juicio, a efectos de promover la comunicación directa entre las partes para la solución extrajudicial de la controversia. Se estableció además que las partes quedarían exentas del cumplimiento de este trámite cuando acreditaran que, antes del inicio de la causa, existió mediación ante mediadores registrados por el Ministerio de Justicia.²⁸⁷

²⁸⁴ Conf. Álvarez, Gladys Stella, op. cit., página 236 y siguientes. La experiencia fue materia de una evaluación externa, realizada en Noviembre de 1994 por la experta estadounidense Barbara Hulburt, directora de la División de Resolución Alternativa de Disputas de la Corte Suprema de Justicia del Estado de Virginia. En su informe, la evaluadora destacó la calidad de la experiencia y el alto rendimiento del trabajo desarrollado con la puesta en marcha del Centro de Mediación y la colaboración de los jueces participantes.

²⁸⁵ Conf. Álvarez, Gladys Stella, op. cit., páginas 237 y 238.

²⁸⁶ Promulgada el 25 de Octubre de 1995.

²⁸⁷ Ley 24.573, artículo 1°.

La norma determinó además que el procedimiento de la mediación obligatoria no sería de aplicación en los siguientes supuestos: 1) Causas penales; 2) Acciones de separación personal y divorcio, nulidad de matrimonio, filiación y patria potestad, con excepción de las cuestiones patrimoniales derivadas de éstas; en tales casos, el juez debería dividir los procesos, derivando la parte patrimonial al mediador; 3) Procesos de declaración de incapacidad y de rehabilitación; 4) Causas en que el Estado Nacional o sus entidades descentralizadas sean parte; 5) Amparo, hábeas corpus e interdictos; 6) Medidas cautelares hasta que se decidan las mismas, agotándose respecto de ellas las instancias recursivas ordinarias, continuando luego el trámite de la mediación; 7) Diligencias preliminares y prueba anticipada; 8) Juicios sucesorios y voluntarios; 9) Concursos preventivos y quiebras; 10) Causas que tramiten ante la Justicia Nacional del Trabajo.²⁸⁸

Se previó el carácter optativo de la mediación en los procesos de ejecución y juicios de desalojo, pudiendo el reclamante optar por su utilización, y debiendo en dicho supuesto el requerido ocurrir a tal instancia.²⁸⁹

La citada normativa dispuso la creación del Registro de Mediadores, cuya constitución, organización, actualización y administración estaría a cargo del Ministerio de Justicia de la Nación.²⁹⁰

Fueron establecidos como requisitos para ser mediador, la posesión del título de abogado, y la adquisición de la capacitación requerida y restantes exigencias a ser establecidas por la reglamentación, debiendo esta última determinar las causales de suspensión y separación del registro, el procedimiento para aplicar tales sanciones, y las exigencias, inhabilidades e incompatibilidades para formar parte del mismo.²⁹¹

El ordenamiento estableció la mediación con carácter transitorio, por un plazo de cinco años,²⁹² contados a partir de la puesta en funcionamiento del régimen de mediación²⁹³. Se determinó además que la aplicación de la normativa quedaría en suspenso respecto de los Juzgados Federales en todo el ámbito del territorio nacional, hasta

²⁸⁸ Ley 24.573, artículo 2°.

²⁸⁹ Ley 24.573, artículo 3°.

²⁹⁰ Ley 24.573, artículo 15.

²⁹¹ Ley 24.573, artículos 16 y 17.

²⁹² Ley 24.573, artículo 30, segundo párrafo.

²⁹³ Dentro de los 180 días de la fecha de promulgación, conf. Ley 24.573, artículo 28.

tanto fuera implementado el sistema en cada uno de ellos, de las Secciones Judiciales en donde ejercieran su competencia.²⁹⁴

Al cabo de sucesivas prórrogas en la vigencia de la mediación obligatoria, el 15 de Abril de 2010 fue sancionada la ley 26.589,²⁹⁵ mediante la cual se adoptó la saludable decisión de instaurarla en forma permanente.²⁹⁶

El régimen legal vigente declara que todas las controversias quedan comprendidas dentro del procedimiento de mediación prejudicial obligatoria, con excepción de las previstas en el artículo 5º del ordenamiento, que son: a) Acciones penales; b) Acciones de separación personal y divorcio, nulidad de matrimonio, filiación, patria potestad y adopción, con excepción de las cuestiones patrimoniales derivadas de éstas. El juez deberá dividir los procesos, derivando la parte patrimonial al mediador; c) Causas en que el Estado nacional, las provincias, los municipios o la Ciudad Autónoma de Buenos Aires o sus entidades descentralizadas sean parte, salvo en el caso que medie autorización expresa y no se trate de ninguno de los supuestos a que se refiere el artículo 841 del Código Civil; d) Procesos de inhabilitación, de declaración de incapacidad y de rehabilitación; e) Amparos, hábeas corpus, hábeas data e interdictos; f) Medidas cautelares; g) Diligencias preliminares y prueba anticipada; h) Juicios sucesorios; i) Concursos preventivos y quiebras; j) Convocatoria a asamblea de copropietarios prevista por el artículo 10 de la ley 13.512; k) Conflictos de competencia de la justicia del trabajo; l) Procesos voluntarios.²⁹⁷

Se prevé el carácter optativo del procedimiento, en favor del reclamante, respecto de los casos de ejecución y desalojos, sin que el requerido pueda cuestionar la vía.²⁹⁸

El Decreto 1467/2011²⁹⁹ aprobó la reglamentación de la Ley 26.589, derogando el Decreto 91 del 26 de Enero de 1998 y el Decreto 1465 del 16 de Octubre 2007.³⁰⁰

²⁹⁴ Ley 24.573, artículo 31.

²⁹⁵ Promulgada el 3 de Mayo de 2010.

²⁹⁶ Conf. artículo 62, Ley 26.589, que deroga los artículos 1º a 31 de la Ley 24.573 y las Leyes 25.287 y 26.094.

²⁹⁷ Ley 26.589, artículo 5º.

²⁹⁸ Ley 26.589, artículo 6º.

²⁹⁹ De fecha 22 de septiembre de 2011, publicado en el Boletín Oficial del 28 de Septiembre de 2011.

³⁰⁰ Excepto en lo referente a los aranceles y gastos administrativos, previstos en los artículos 3º, 4º y 5º del Anexo I del Decreto 91/1998, con las modificaciones introducidas por el Decreto 1465/2007, hasta tanto sean establecidos por el Ministerio de Justicia y Derechos Humanos conforme lo dispuesto por el artículo 3º del Decreto 1467/2011.

Cabe observar, adicionalmente, que el ordenamiento normativo de los métodos alternativos en los diversos ámbitos de su desarrollo, ha merecido tratamiento a través de una abundante normativa.³⁰¹

Plan Social de Asistencia Jurídica a la Comunidad

Este Plan fue desarrollado por el Ministerio de Justicia de la Nación desde Marzo de 1998, a partir de un Informe que comprendió cuatro proyectos: Mediación Comunitaria, Protección Jurídica, Violencia Familiar y Prevención del Delito.

³⁰¹ En línea, <http://www.jus.gov.ar/areas-tematicas/mediacion-y-resolucion-de-conflictos/normativa.aspx>; última visita: 10 de Febrero de 2012. Sucesivamente fueron dictadas diversas normas sobre:

1. Capacitación continua para mediadores registrados, a saber: Res. M.J.Nº 211/97- Derogada-Boletín Oficial 26 de setiembre de 1997 (capacitación continua, año 1997); Res. M.J Nº 762/98 Horas de Cap. Continua-Derogada - (capacitación continua, año 1998); Res. M.J. y D.H.Nº 486/00 - Vigente-(capacitación continua, años 1999-2000, 2001); Res. M.J. y D.H. Nº 153/00 (prórroga de capacitación continua, año 2001 hasta el 3 de enero de 2003), Boletín Oficial 15 de marzo de 2002; Disposición DNPMPJ Nº 59/2004 - Vigente- (organización de cursos de capacitación continua y especialización por la Dirección Nacional), disposición para cursos
2. Instituciones formadoras, examen de admisión de aspirantes a ingresar al Registro de Mediadores y Capacitación: Res. M.J. Nº 284/98- Anexo I Habilitación de Instituciones Formadoras en Mediación –Vigente; Res. M.J.S. y D.H.Nº 480/03- Instancias de evaluación de aspirantes a mediadores, Plan de Estudios para aspirantes. -Vigente- Boletín Oficial 2 de enero de 2003; Res. M.J.S. y D.H. Nº 191/03- Objetivos, contenidos, carga horaria, formatos de certificados, requerimientos de planificación y gestión de los cursos de capacitación que dicte el personal de la Dirección. - Vigente- Boletín Oficial 25 de febrero de 2003; Res. M.J.S. y D.H.Nº 730/04. Modificatoria de la Res. M.J.S. y D.H. Nº191/03. -Vigente - Boletín Oficial 28 de julio de 2004; Resolución M.J. y D.H. Nº 966 de fecha 15 de junio de 2006
3. Res.Nº 197/98 Matrícula de Mediadores; Res.Nº 449/98 Evaluación de Aspirantes de Provincias; Res.Nº 598/98 Registro Nacional de Mediadores Comunitarios; Res.Nº 164/98 Implementación en Juzgados Federales; Res. MJ Nº 397/99 Experiencia Piloto de Mediación Penal; Res MJ Nº 465/99 Interpretación Decreto Reglamentario; Res MJ Nº 806/98 Delegación de Facultades a la Di.Na.M.A.R.C.; Res MJ Nº 839/98 Capacitación Cont. Acreditación; Res SALyT Nº 54/99 Capacitación de Mediadores Comunitarios; Res AFIP Nº 255/98 Mediadores – IVA; Res SATL Nº 277-97 Inspección de Oficinas de Mediadores; Res MJ Nº 86-00 Déjase sin efecto el sistema de Mediación Comunitaria; Res MJDH 890-00 Reglamento de Actuación Disciplinaria; Res MJDH 975-00 Ejecución de multas
4. Conciliación Laboral: Ley Nº 24635 de Conciliación Laboral Obligatoria; Decreto 1169 Reglamentario de la Ley 24635; Decreto 1347-99 Modificación del 1169-96; Resoluciones: Res.Nº 241/99 Prog.de Cap. Continua para Conciliadores; Res.Nº 75/99 Reglamento del RENACLO; Res CNTr Nº 18/97 Interpretación Marco Normativo; Res MJ Nº 125/96 Creación de Comisión de Contralor; Res MJ Nº 97/97 Creación del RENACLO; Res MTSS Nº 264/97 Creación de la Coordinación del SECLC; Res Conj.MTSS Nº 357/97 y MJ 296/97 Puesta en marcha del proced. de Conciliación Laboral; Res Conj MTSS Nº 444/97 y MJ Nº 51/97 Prórroga del Plazo; Res ST Nº 19/97 Requerimientos Informáticos; Res MTSS Nº 554/97 Designación Titular SECLC; Res MTSS Nº 559/97 Acreditación de personería; Res MTSS Nº 560/97 Homologación de Acuerdos; Res MTSS Nº 561/97 Certificado de Finalización del Procedimiento; Res MTSS Nº 658/97 Personería Entidades Gremiales; Res Conj MTEYSS Nº 898/06 y MJYDH Nº 1390/06 Nueva Pauta Arancelaria; Res Conj MTEYSS Nº 1304/10 y MJYDH Nº 3222/10 Nueva Pauta Arancelaria; Res Conj MTEYSS Nº 1305/10 y MJYDH Nº 3223/10 Nuevos Requisitos para Domicilios.

Se previó a tales efectos el diseño de una estructura funcional para llevar adelante la iniciativa, para lo cual se contempló la creación de una unidad de coordinación, una comisión interministerial y centros integrados.

Las actividades del Plan fueron desarrolladas desde el ámbito de la Dirección Nacional de Promoción de Métodos Participativos de Resolución de Conflictos del Ministerio.

Pueden destacarse entre las iniciativas más relevantes del Plan:

1. La creación de un Programa de Mediación Comunitaria
2. El fomento de la discusión y el aprendizaje de los métodos alternativos de solución de conflictos
3. La aplicación de técnicas alternativas no adversariales para los conflictos vecinales
4. La atención personalizada de profesionales para los conflictos que involucren el conocimiento de derechos particulares

Los Gobiernos de las Provincias fueron invitados a implementar unidades de ejecución similares en sus respectivas Jurisdicciones, a cuyo efecto el Ministerio de Justicia ofreció proporcionar la capacitación necesaria en Mediación Comunitaria y Jurídica a los miembros de las comunidades locales, con vistas a constituir una red nacional de operadores, interconectados y con el apoyo y supervisión del Ministerio de Justicia.

2.2 Programa de Apoyo a la Reforma del Sistema de Justicia

Este Programa de Modernización de Apoyo se desarrolló con financiamiento parcial del Banco Interamericano de Desarrollo –BID, a través del Préstamo BID OC - AR 1082 desde el Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la Nación.

El Programa fue concebido con el objetivo de brindar apoyo al proceso de reforma de la Justicia Argentina, a través del financiamiento de proyectos que contribuyeran a la consecución de las metas de aquél, a saber:

1. Diseño e implementación de un sistema de registro y control de los juicios a través de Internet
2. Aumentar el número de acciones ejercidas por el Ministerio Público Fiscal
3. Proponer ajustes al régimen de mediación prejudicial obligatoria
4. Incrementar la oferta de servicios de defensa y asesoría pública
5. Elaboración de un documento estratégico anual sobre prevención del delito para su difusión.

Para la consecución de los objetivos referidos, se dispuso el apoyo de actividades agrupadas en tres subprogramas:

1. Protección Jurídica
2. Apoyo al Diseño y Ejecución de Políticas Preventivas del Delito y Acceso a la Justicia
3. Justicia Provincial y Ordenamiento Normativo.

El Subprograma de Protección Jurídica comprendió dos componentes:

- Fortalecimiento de la Procuración del Tesoro de la Nación –PTN, a través de un sistema integrado de gestión de los servicios jurídicos y de un sistema de información interno
- Fortalecimiento del Ministerio Público Fiscal de la Nación –MPF, mediante la normativa, la mejora de su gestión administrativa financiera y el Área de Recursos Humanos, del desarrollo e instalación de sistemas de información, y a través de la capacitación.

El Subprograma de Apoyo al Diseño y Ejecución de Políticas Preventivas del Delito y Acceso a la Justicia abarcó cuatro componentes:

- Desarrollo de la mediación como método alternativo de resolución de conflictos
- Mejora de la defensa de los derechos y el acceso a la justicia de los sectores de población de menores ingresos mediante el desarrollo institucional y técnico de la Defensoría Pública, la creación e implementación de sistemas de información y la capacitación del personal profesional y administrativo
- Fortalecimiento de los sistemas de información necesarios para el diseño y ejecución de políticas y programas de prevención del delito a través del desarrollo de la capacidad técnica de la Dirección Nacional de Política Criminal, del apoyo al diseño e implementación de sistemas de información para la prevención del delito

y su equipamiento. Se propuso la realización de encuestas de victimización que permitieran dimensionar la franja de delitos no denunciados y su calificación, y contribuir a que la toma de decisiones tuviera una base de datos con fundamento científico

- La informatización del servicio penitenciario a través del desarrollo de sistemas de información que permitieran la observancia de las garantías y derechos de los internos, y el control de los tiempos de reclusión.

El Subprograma Justicia Provincial y Ordenamiento Normativo comprendió como subcomponente a la modernización de la Administración de la Justicia en las Provincias, tarea que fue cumplida por la Junta Federal de Cortes y Superiores Tribunales de Justicia de la Provincias Argentinas -JUFEJUS.³⁰²

Este Programa fue ejecutado en forma parcial, como consecuencia de la decisión de cancelar el préstamo que fuera tomada por el Gobierno Argentino a mediados de 2000.³⁰³

Sin perjuicio de ello, logró positivos resultados en el terreno de la cooperación interjurisdiccional, a través del Subcomponente Justicia Provincial y Ordenamiento Normativo, mediante la formulación de dos instrumentos normativos que fueron fruto de la labor conjunta y sostenida de representantes de casi todos los Poderes Judiciales y Ministerios Públicos, con el apoyo del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos³⁰⁴ de la Nación: los proyectos de Convenios Interjurisdiccionales sobre Comunicación Electrónica y Sistema de Información de la Justicia Argentina.³⁰⁵

Ambas propuestas fueron elaboradas al cabo de sendas sesiones plenarios desarrolladas en la sede de JUFEJUS, los días 11 y 12 de Diciembre de 2000. Los respectivos Convenios fueron suscriptos el día 6 de Septiembre de 2001, por representantes de la mayoría de las jurisdicciones y órganos judiciales del país.

³⁰² Su ejecución incluiría la creación del Instituto para el Mejoramiento de la Justicia Provincial en el seno de JUFEJUS.

³⁰³ Convenio suscripto el 11 de febrero de 1998. El Programa finalizó el 31 de diciembre de 2001. El 22 de junio de 2000, el Ministro de Economía solicitó al BID -a pedido del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos- la cancelación del préstamo, a partir del 30 de junio de 2000. El Banco aceptó la cancelación solicitada mediante nota suscripta por su Representante, de fecha 13 de julio de 2000.

³⁰⁴ Cumplí la función de Coordinador Técnico de ambas iniciativas.

³⁰⁵ Traté estas temáticas en mi trabajo *Gobierno, Reforma y Cooperación en la Justicia Argentina*, ya mencionado.

Destacaré a continuación sus características salientes:

El Convenio de Comunicación Electrónica

1. Se trata de un esfuerzo conjunto para introducir masivamente el uso de las nuevas tecnologías en las comunicaciones interjurisdiccionales y *dentro de cada jurisdicción*, previendo su posible extensión a otros países
2. Si bien buena parte de las disposiciones de este instrumento se encuentra pendiente de implementación, constituye un decidido avance en la cooperación entre las Jurisdicciones Argentinas³⁰⁶
3. Expresa el compromiso de las Partes en el sentido de la colaboración para su común y consecuente progreso, mediante el intercambio de información relativa a su utilización, avances locales en materia de software, y capacitación de los prestadores para un uso más eficaz y eficiente de los recursos tecnológicos
4. Para simplificar las comunicaciones por esta vía, han sido acordados criterios uniformes de identificación -técnicamente llamados “dominios”- de las respectivas jurisdicciones en la Web, y para la homogeneización de las direcciones de correo electrónico³⁰⁷
5. Los correos deben ser firmados digitalmente por el magistrado o funcionario competente -para así garantizar su autenticidad, integridad e inalterabilidad³⁰⁸- y confeccionados en formatos estándares sin archivos adjuntos
6. Este medio de comunicación electrónica no podrá utilizarse respecto de aquellos elementos o documentos probatorios que requieran la remisión anexa de información en otro soporte
7. La comunicación electrónica debe respetar las normas vigentes en cada jurisdicción, y contener la designación completa del órgano emisor; nombre, domicilio y dirección de correo electrónico de otras personas autorizadas a intervenir en el trámite, cuando correspondiere; número de teléfono, domicilio y dirección de correo electrónico del órgano

³⁰⁶ El uso de las comunicaciones electrónicas se lleva a cabo en el interior de diversos Poderes Judiciales firmantes del Convenio, y en menor medida entre diferentes Jurisdicciones.

³⁰⁷ Así se puso fin a la caótica utilización de nombres elaborados según patrones por demás diversos, por ejemplo iniciales del órgano jurisdiccional, iniciales del magistrado, número de tribunal, sílabas identificatorias, etc.

³⁰⁸ Hasta tanto las Jurisdicciones organicen su propia Autoridad Certificante, las Partes se comprometen a gestionar y obtener certificados o identificadores digitales emitidos por la Subsecretaría de la Gestión Pública de la Nación (Autoridad Certificante), constituyéndose como autoridades de registro.

8. Cada Parte se compromete a instrumentar mecanismos de resguardo para conservar copias de los mensajes enviados, debiendo el órgano receptor emitir aviso de la recepción del mensaje en forma inmediata
9. En caso de que el mensaje presente alteraciones, el órgano judicial receptor debe solicitar su reenvío
10. Para acreditar la comunicación efectuada por este medio, se considera prueba suficiente la impresión e incorporación del correo electrónico con la constancia actuarial al expediente
11. Es necesario que cada Poder Judicial difunda en su respectivo sitio de Internet una Guía Judicial actualizada con periodicidad semestral
12. Con el objeto de dar cabida a los permanentes avances en el campo de las nuevas tecnologías de la comunicación, fue redactado el Protocolo Técnico de Comunicación Electrónica Interjurisdiccional³⁰⁹, a ser periódicamente actualizado por representantes de las Partes.

El Convenio sobre Sistema de Información para la Justicia Argentina

1. Tiene por objeto que cada jurisdicción cuente con información precisa y actualizada acerca de su propio sistema de justicia, para así contribuir al mejor funcionamiento mediante el diseño y ejecución de una Política Judicial adecuada a su propia realidad
2. Se acordó compartir la información estadística que se obtenga, y colaborar en las tareas de capacitación del personal encargado de su relevamiento y análisis
3. Entre los principales rubros de la información a reunir, se destacan la formulación de un Mapa de toda la Justicia, y de una Guía Judicial comprensiva del listado de Tribunales, Ministerio Público Fiscal y Ministerio Público de la Defensa, Consejos de la Magistratura, Centros de Resolución de Conflictos, Órganos de Apoyo del Sistema, y Registros Públicos
4. Se prevé la disponibilidad de información relativa a la Planta de Personal de cada Poder Judicial y Ministerio Público, así como también en cuanto al Presupuesto, información discriminada según el gasto en personal, bienes, servicios, áreas administrativa e informática, capital, obras públicas, y origen de los recursos

³⁰⁹ Cuya primera versión fue redactada por los Dres. Ramón Brenna y Héctor Chayer. Se previó la periódica actualización por los representantes que las Partes designen al efecto.

- propios (tasas de justicia, aranceles, certificados, multas) o externos (incluyendo la asistencia de organismos internacionales)
5. En materia de gestión, ha sido contemplada la obtención de datos respecto de la cantidad de causas ingresadas, discriminadas por fuero y por tipo de proceso y, en el fuero penal, por tipo de delito, y delito cometido por autor desconocido (N.N.); cantidad de causas resueltas (por sentencia y otros medios), discriminando en materia penal, las elevaciones a juicio y/o las sentencias (según el tipo de proceso), y los sobreseimientos, así como las causas en trámite que se encuentren latentes o activas, y las confirmaciones, revocaciones y nulidades en segunda instancia
 6. Para una posterior etapa en la implementación del Convenio, se ha previsto la generación de indicadores calculados que permitan un acabado diseño de la política judicial
 7. Los indicadores calculados proporcionan información sobre la gestión jurisdiccional (tasa de resolución, tasa de demora inicial, tasa de congestión, etc.), la litigiosidad (casos cada 100.000 habitantes, cantidad de abogados cada 100.000 habitantes, etc.), la asignación presupuestaria (costo por causa en trámite, costo por causa resuelta, presupuesto por Juez, presupuesto por habitante, etc.), de personal (empleados por Juez, funcionarios por Juez, Jueces cada 100.000 habitantes, causas por Juez, etc.), y de medios tecnológicos (PC por Juzgado, PC por Empleados, PC por Causas Ingresadas, PC por Causas Resueltas, etc.)
 8. La iniciativa tiene también como objetivo el remplazo de los formularios de carga manual de información estadística, mediante sistemas informáticos que simplifiquen tal actividad
 9. Otro propósito fundamental radica en la adopción de nuevas formas de elaboración del Presupuesto para cada Poder Judicial o Ministerio Público, a través de la actividad de centros de costos propios de las unidades jurisdiccionales y administrativas, cuya gestión haga posible una más eficiente utilización de los recursos
 10. Es de la mayor importancia auscultar el impacto de los cambios a introducirse por medio de encuestas de opinión, imagen, y relevamientos de las quejas de los usuarios del sistema
 11. Con el objeto de facilitar la remisión, soporte y consulta de la información, resulta por demás conveniente el uso de la Red de Comunicación Electrónica Interjurisdiccional que regula el Convenio descripto con anterioridad.

2.3 Plan Nacional de Reforma Judicial

Consistió en una propuesta integral de reforma del Sistema Judicial, que fue presentada en diciembre de 1998 por el entonces Presidente de la Nación y su Ministro de Justicia³¹⁰, con la denominación de "Plan Nacional de Reforma Judicial "Nueva Justicia Siglo XXI" - Propuestas para la Reforma del Sistema de Justicia".³¹¹

El Plan desarrolla una Propuesta de carácter integral para la reforma del Sistema de Justicia, a través de ocho capítulos en los que son tratados los siguientes temas: I. Objetivos del Programa; II. Lineamientos de Política Judicial; III. Lineamientos de Reforma para el Área Jurisdiccional; IV. Lineamientos de Política de Recursos Humanos; V. Lineamientos de Política Presupuestaria, de Estadística, de Auditoría y de Control de Gestión; VI. Reconversión Edilicia; VII. Implementación de las Tecnologías de la Información; VIII. Lineamientos de Reforma al Sistema Jurídico.

La obra propicia el desarrollo de la reforma sobre la base de un modelo que responda a los principios de intermediación, eficiencia, calidad y acceso a la justicia. Plantea como puntos fundamentales la flexibilización y transparencia, a efectos de la revisión de las principales áreas y estructuras que conforman el Poder Judicial.

Para la formulación de las propuestas que el trabajo contiene, no son considerados los cambios requeridos respecto de normas procesales o de fondo, pero se hace mención en cada caso a la necesidad de aquellos.

El Plan resulta de parte del supuesto de que los problemas del Sistema Judicial se derivan, fundamentalmente, de la falta de planificación y no de la carencia de recursos

³¹⁰ En fecha 16 de diciembre de 1998; Presidente de la Nación, Carlos S. Menem y Ministro de Justicia de la Nación, Raúl Granillo Ocampo.

³¹¹ Publicado y distribuido en soporte digital y en papel .en forma de carpeta y como libro-, reconoce como origen al Programa Modelo de Reforma para las Administraciones de Justicia Provinciales, realizado entre agosto y octubre de 1998 con financiamiento del Banco Interamericano de Desarrollo, Convenio de Préstamo BID 925 OC-AR/ 1.EG.10. El trabajo estuvo a cargo de un por un equipo interdisciplinario de consultores coordinado por Germán Garavano, y conformado por Horacio M. Lynch, Mariano A. Scotto, Hector M. Chayer, Alan Martín. Nessi, Fernando Cafferata, José M. Cacciola y Anahí R. de Tappatá.

financieros ni de dotación de personal. Por ello, se considera en él que el cambio debe producirse sobre la base del mejoramiento de la calidad y gerenciamiento de los recursos humanos, la flexibilización de las estructuras y la reconversión mediante la aplicación de las tecnologías de la información.

El trabajo recomienda el desarrollo de experiencias piloto para introducir los cambios en forma gradual, y prevé un plazo para su implementación dividida en diferentes etapas, que se extiende a un total de tres años.

Entre los aspectos más salientes de su contenido cabe observar:

En el Capítulo II. Lineamientos de Política Judicial, se recomienda la creación de un Centro de Política Judicial y Control de Gestión en cada jurisdicción y a nivel nacional; dicho órgano tendrá a su cargo el diseño de la política judicial, y podrá depender de la Corte Suprema de Justicia de la Nación o del Consejo de la Magistratura del Poder Judicial de la Nación.³¹²

En el Capítulo III. Lineamientos de Reforma para el Área Jurisdiccional, formula propuestas concebidas en función de tres objetivos principales: 1) La reforma de la oficina judicial como unidad de producción; 2) El análisis y desarrollo de un modelo de gestión judicial que prevea la creación de oficinas comunes, adopte un sistema de gestión y administración eficaz y una organización flexible; 3) La división del trabajo, diferenciando los casos simples de los complejos. Se propone además la modificación del horario judicial y la supresión de las ferias judiciales.³¹³

El Capítulo IV. Lineamientos de Política de Recursos Humanos contempla la necesidad de formación continua del personal, considerando para ello la importancia de las tecnologías de la información y las comunicaciones la creación de Escuelas Judiciales. A tales efectos, propone: la creación de sistemas objetivos y uniformes para el ingreso al Poder Judicial, en base a un entrenamiento común y a un orden de mérito, brindando facilidades para las personas de otras jurisdicciones; la organización de un sistema de gerenciamiento de recursos humanos; la modificación del régimen

³¹² Garavano, Germán C., Chayer, Héctor, Lynch, Horacio María y otros, op. cit., página 123 y siguientes.

³¹³ *Plan*, op. cit., página 141 y siguientes.

laboral con el objetivo de garantizar un nivel salarial y curva de ingresos adecuados; la creación de un Código de Conducta Judicial.³¹⁴

El Capítulo V. Lineamientos de Política Presupuestaria, de Estadísticas, de Auditoría, y Control de Gestión, fundamenta la propuesta de establecer centros de costos por fuero y por localización geográfica, que cuenten con el apoyo de unidades financiero contables de planeamiento y auditoría de gestión. Se introduce la figura del administrador judicial, y se propicia la adopción de una nueva metodología de elaboración presupuestaria, en base a presupuestos por programa o base O.³¹⁵

En cuanto a las Estadísticas, recomienda la utilización de indicadores por centro de costos, por fuero y por juzgado comparables vertical y horizontalmente, con indicadores físicos y monetarios atinentes a la tipología delictual y sociológica, y de diagnóstico y análisis de la organización y gestión judicial.³¹⁶

En el Capítulo VI. Reconversión Edilicia, propicia la adaptación y rediseño de las estructuras existentes, junto con la construcción de nuevas con atribuciones de flexibilidad, plantas libres y bajo costo y mantenimiento. A tal efecto prevé la realización de un concurso público de antecedentes para la presentación de anteproyectos, e incluye un esquema relativo a la zonificación del Edificio Judicial Modelo.³¹⁷

El Capítulo VII. Implementación de las Tecnologías de la Información, enuncia el objetivo de posibilitar la tramitación digital e integral de la elaboración y recepción de documentos, la realización de las comunicaciones internas y externas, y la producción de información para todos los actores del sistema judicial. Realiza al efecto recomendaciones en cuanto a la adquisición de hardware y software, a los sistemas de seguridad informática, y a la capacitación de los recursos humanos.³¹⁸

En el Capítulo VIII. Lineamientos de Reforma al Sistema Jurídico, son analizados: los métodos alternativos para la resolución de conflictos; el acceso a la justicia, la mediación comunitaria y asistencia jurídica gratuita; las facultades jurisdiccionales a los abogados y notarios; la policía judicial; el sistema de tratamiento y abordaje de

³¹⁴ *Plan*, op. cit., página 213 y siguientes.

³¹⁵ *Plan*, op. cit., página 273 y siguientes.

³¹⁶ *Plan*, op. cit., página 279 y siguientes.

³¹⁷ *Plan*, op. cit., página 337 y siguientes.

³¹⁸ *Plan*, op. cit., página 383 y siguientes.

menores para su reubicación social; la mediación penal; la creación de un Centro de Asistencia a la Víctima. Se contemplan además las reformas normativas necesarias para la implementación de la reforma, que comprenden leyes orgánicas y procesales, y estatutos de los funcionarios y empleados judiciales.³¹⁹

2.4 Proyecto del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo

Este Proyecto fue inicialmente concebido en el marco de la cooperación técnica del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo –PNUD- con el Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, para la organización integral del modelo de Poder Judicial de la Ciudad. Se procuró así la formulación de una propuesta integral, que estuvo a cargo de un equipo de consultores contratados por PNUD.³²⁰

El diseño resultante de la cooperación debería contemplar como objetivos fundamentales la independencia de la justicia, el respeto de los derechos individuales y colectivos, la eficacia en la prestación del servicio, y el acceso a justicia de todos los sectores sociales.

Las tareas ejecutadas por el equipo de consultores comprendieron:

1. La actividad de recopilación, relevamiento y procesamiento de toda la información necesaria para el diagnóstico del marco normativo y del funcionamiento de los tribunales que integran la actual Justicia Nacional Ordinaria de la Ciudad de Buenos Aires. El producto de la tarea desarrollada se materializó en la compilación del Digesto Normativo de la Función Jurisdiccional.
2. La formulación de un diagnóstico actualizado respecto del funcionamiento del Poder Judicial de la Nación. Para ello, se analizó el Presupuesto General de Gastos y Recursos del Poder Judicial y su incidencia en el Presupuesto General de la Administración Nacional, así como la cantidad de recursos humanos afectados a cada unidad organizativa. Fue materia de estudio la capacidad del órgano superior del Poder Judicial -Corte Suprema de Justicia de la Nación- para

³¹⁹ *Plan*, op. cit., página 437 y siguientes.

³²⁰ Cumplí la tarea de Coordinador General del Proyecto de referencia, entre los meses de Julio de 1999 y Febrero de 2000, durante la primera etapa de la asistencia técnica.

- elaborar su propio presupuesto, el origen de los recursos destinados a sufragar los gastos judiciales, así como el grado de autarquía financiera de la Organización
3. Se consideró la actual infraestructura edilicia del Poder Judicial de la Nación y sus proyectos de reforma, con vistas a la necesidad imperiosa de reorganizar aquélla
 4. Fueron analizadas las Estadísticas Judiciales publicadas en el ámbito de la Corte Suprema de Justicia de la Nación. Asimismo, se analizó la información proporcionada por la Dirección de Medios Alternativos de Resolución de Conflictos del Ministerio de Justicia de la Nación. Fueron objeto de particular investigación los procedimientos de recolección, procesamiento y utilización de la información estadística recabada de los Juzgados y Cámaras de la Justicia Nacional y Federal.

Con el título “Una Propuesta para la Justicia del Siglo XXI”, el equipo de consultores elaboró un Proyecto Global de Reforma, considerando al efecto los tópicos de la mayor importancia para una completa modelización.

Los temas en cuestión fueron desarrollados junto a una formulación de los posibles cursos de acción idóneos para su implementación.

El texto fue remitido a diversos especialistas, operadores del Sistema de Administración de Justicia, Colegios Profesionales, Facultades de Derecho y ONG, con vistas a la realización de un Inventario en el cual las opiniones vertidas fueron sistematizadas.

La finalidad perseguida consistió en la obtención de un panorama claro y fundamentado empíricamente acerca del pensamiento de la comunidad jurídica respecto del Modelo de Justicia a implementar, y a tono con las necesidades actuales –y de ser posible, venideras- de la Sociedad Global.

La trascendencia de la actividad encarada –determinante de la asistencia técnica en sí misma- tornó necesaria la acabada formulación del Modelo durante los meses siguientes a su remisión y recepción de las opiniones solicitadas. Ello, dada la necesidad de procesar respuestas, intercambiar ideas con numerosos consultados, y sintetizar cursos de acción.

Al cabo de los meses de diciembre de 1999, enero y febrero de 2000, la referida actividad de procesamiento de nuevas opiniones continuó de manera constante.³²¹

Las calificadas opiniones expresadas por los consultados fueron incorporadas a la obra *Una Propuesta para la Justicia del Siglo XXI*.³²²

³²¹ El texto mencionado sirvió de base a la Segunda y Tercera Etapa de la Asistencia Técnica prestada por PNUD, cuya ejecución tuvo lugar, respectivamente, entre julio y diciembre de 2000, y entre Marzo y Agosto de 2001.

Como consecuencia del cambio de Administración Política en ciernes³²³, las recomendaciones contenidas en la obra fueron tomadas como antecedente por la gestión ministerial que inició sus funciones el 10 de Diciembre de 1999, con lo que la cooperación técnica de PNUD adquirió carácter nacional.

En dicha inteligencia, la Propuesta fue elaborada desde una perspectiva más amplia y comprensiva del Sistema Judicial en su conjunto, por ende no limitada a la Ciudad Autónoma de Buenos Aires como potencial área de implementación.

Esto, habida cuenta de los cambios políticos, y la necesidad de avanzar en la concepción de un Modelo de Justicia Integral, a partir de un amplio y calificado espectro de opiniones.

De tal suerte, fue posible así formular un Modelo de Justicia, sustentado en un corpus de opiniones especializadas, con expresión del consenso –total o parcial- o su ausencia -cuando la hubiere, junto a la referencia a lo último que -por entonces- se pensaba y hacía al respecto, en materia de Administración de Justicia.

Destacaré seguidamente algunos de sus contenidos, varios de los cuales fueron materia de ulterior tratamiento, a través de proyectos y actividades de reforma en diferentes Jurisdicciones de la Justicia Argentina.

Los Abogados

Se recomendó el fortalecimiento de la enseñanza de la práctica profesional de los abogados, así como el fomento de la capacidad y el perfil componedor y mediador de los futuros profesionales del derecho, dejando de lado la exacerbación de la litigiosidad y la consecuente propensión al juicio.

Se consideró además que, siendo la abogacía un servicio público, su prestación habría de estar sujeta a un estricto control de calidad por las instituciones a cargo de la formación, los Colegios Profesionales y el propio Poder Judicial. Respecto de los Colegios de Abogados, se consideró conveniente la implantación de un examen de

³²² Enriquecieron la obra aportando ideas, sugerencias y propuestas, entre otras personas e instituciones consultadas: Carmen María Argibay, Jorge Reinaldo Vanossi, Alberto Ricardo Dalla Vía, Ricardo A. Guibourg, Julio César Cueto Rúa (+), Néstor Pedro Sagúés, Angel Fermín Garrote, Eduardo Graña, Héctor G. Umaschi (+), Luis Francisco Lozano, Pedro J. Frías (+), el Foro de Estudios sobre la Administración de Justicia -FORES (Enrique del Carril, Germán C. Garavano, Héctor Chayer, Milena Ricci), Poder Ciudadano, Roberto Jorge Lezcano, Jorge G. Pérez Delgado, Osvaldo Alfredo Gozañi, María Laura Garrigós de Rébora, Alejandro F. Carrió, la Comisión de Justicia del Colegio Público de Abogados de la Capital Federal -CPACF (Mario Casas Elía), Javier Fernández Moores, Abel Fleitas Ortiz de Rozas (+), Héctor N. Porto Lemma, Eduardo A. Valdovinos, Jorge Médici.

³²³ El entonces Jefe de Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Fernando De La Rúa, había sido elegido Presidente de la Nación y asumió su nuevo cargo el 10 de Diciembre de 1999.

habilitación profesional para actuar ante los diversos tribunales, cuya modalidad y contenidos fueran uniformes.

Se observó la necesidad de organizar talleres y entrenamientos tendientes a resolver las históricas distancias que enfrentan a todos quienes desempeñan la actividad profesional. Para ello, se recomendó el desarrollo de actividades conjuntas entre jueces, funcionarios y abogados, a ser promovidas desde instituciones como el Consejo de la Magistratura y las Universidades.

Escuela Judicial

Se postuló su creación en el ámbito del Consejo de la Magistratura, órgano a cargo de reglamentar lo atinente a su organización y funcionamiento.

En cuanto a los contenidos a ofrecer, se destacó la necesidad de formar a los futuros magistrados mediante cursos sobre las diversas ramas jurídicas, apuntando a la capacitación interdisciplinaria.

Se propició desarrollar la capacitación en el campo organizacional -atento a la función de liderazgo que cabe a quienes acceden a la magistratura- con apoyo en el uso de la Informática, así como las tecnologías que la sucedan.

Se recomendó priorizar la capacitación práctica, mediante la adquisición de habilidades y el manejo de técnicas que contribuyan a facilitar, agilizar y hacer más eficaz y eficiente la tarea judicial.

A efectos de introducir la educación a distancia por vías tecnológicas en la formación continua, se observó la conveniencia de organizar talleres para los que se contara con videos disparadores, complementados por tutores que a través de Internet acompañen a los asistentes.

Se señaló la conveniencia de realizar un entrenamiento obligatorio para quienes sean recientemente designados, a fin de capacitarlos en las habilidades propias de la función.

Se consideró la labor de la Escuela en el campo de la permanente capacitación y actualización de los magistrados en funciones mediante cursos de actualización, cualquiera sea su antigüedad, durante una semana por año –como mínimo- a cargo de expertos en distintas disciplinas.

Se previó la necesidad de brindar formación continua a los funcionarios y a los empleados judiciales, a través de cursos previos y posteriores a su ingreso.

Acceso a la Justicia

Dada la imperiosa necesidad de proporcionar asistencia letrada a las personas carentes de medios económicos, se recomendó la creación de servicios jurídicos de asistencia gratuita por el Estado. Ésta debería ser acompañada de su oferta por personas públicas estatales y no estatales -universidades, colegios profesionales. Debería preverse la capacitación de las personas que los dirigen y los profesionales que lo prestan.

Se observó la necesidad de constituir una red entre todas aquellas instituciones que brindan asistencia jurídica, a fin de aunar esfuerzos, procurándose un adecuado reparto de casos, todo lo cual sólo sería posible a través de la instauración de canales de comunicación y convenios de cooperación que optimicen los recursos existentes.

En materia penal, se puntualizó la necesidad de proporcionar asistencia a la víctima y al denunciante, quienes, usualmente, ignoran sus derechos y la posibilidad de ejercerlos.

Se expresó que la asistencia gratuita no deberá ser exclusivamente limitada a la materia penal, y la necesidad de que los gremios organicen servicios de asistencia jurídica de carácter general, además de los que prestan para el fuero laboral.

Se recomendó la instauración de un registro de abogados y/o estudios pro-bono, para la defensa de derechos de interés público.

Se hizo expresa consideración de la necesidad de mejoramiento y diversificación de los métodos alternativos de resolución de conflictos como el arbitraje, la mediación y la conciliación, junto a los procedimientos simplificados, a fin de facilitar el acceso a justicia, a la par de contribuir a la descongestión del sistema y al abaratamiento de los costos de litigar. Se consideró también necesaria la introducción y desarrollo de la mediación penal.

Se advirtió como prioritario el desarrollo de tareas de difusión masiva de los derechos y obligaciones individuales, colectivos y sociales, debiendo al respecto ocupar un lugar preponderante los métodos alternativos de resolución de conflictos.

Se recomendó la inclusión, en el presupuesto destinado a la Justicia, de una suma destinada a la publicidad los servicios jurídicos gratuitos y el beneficio de litigar sin gastos.

Se propuso la creación de una justicia para asuntos de menor cuantía.

Administración, Control de Gestión y Mejora Continua

Se propició la creación de un Observatorio Judicial a efectos de reunir y centralizar la información relativa a la actividad tribunalicia (administrativa y jurisdiccional) con vistas a la detección de disfuncionalidades y a su óptima organización y funcionamiento. Su institución podría tener lugar en forma autónoma, o en el ámbito del Consejo de la Magistratura.

Se recomendó la creación de un Servicio de Inspección, con el cometido de recabar, analizar y suministrar información actualizada sobre la situación de los tribunales. Dicho órgano debería estar predominantemente conformado por jueces jubilados o en condiciones de jubilarse, o –al menos- menos ser dirigido por uno de ellos. El Servicio de Inspección debería contar con integrantes de Organizaciones de la Sociedad Civil dedicadas al tema de Justicia.

Se observó además la conveniencia de crear una Oficina de Sugerencias y Quejas, a efectos de proveer al conocimiento de la percepción pública del servicio y facilitar así su continua mejora.

En este marco se recomendó la creación de una Unidad de Respuesta Rápida, en el ámbito del Consejo de la Magistratura, para solucionar problemas coyunturales en la prestación del servicio. A tales efectos, se estimó necesario efectuar una previsión presupuestaria específica para subvenir a las necesidades que debieran proveerse, estableciéndose un procedimiento breve y sencillo para dar pronta satisfacción a las peticiones que al efecto se formularan.

La propuesta contempló la necesidad de designar a magistrados sustitutos, función cuyo cumplimiento debería encomendarse a jueces jubilados y a quienes hubieran cumplido con los pasos previstos en el ordenamiento constitucional y legal para su nombramiento como magistrados. En caso de vacancia del juez titular, el nombramiento podría recaer en el secretario, debiendo garantizarse legalmente su reincorporación al término de la referida vacancia.

Se hizo referencia a la figura del juez supernumerario, determinando las condiciones en que podría desempeñarse; por ejemplo, trabajando en su domicilio particular o en el juzgado que fuera asignado.

Para el ámbito del Ministerio Público, se observó la necesidad de adoptar un sistema análogo en materia de sustitución.

Oficina Judicial

Se recomendó rediseñar el modelo actual de Oficina Judicial teniendo en cuenta en principio una primera división entre asuntos simples y complejos; ello permitiría delinear las características que debería reunir la implementación de un sistema para pequeñas causas y, respecto de los asuntos más complejos, redistribuir el trabajo por tipo de proceso y no por materia.

El Consejo de la Magistratura debería abordar la modificación de los reglamentos para dotar de mayor flexibilidad a la composición de las diferentes unidades de trabajo, reasignando empleados allí donde hicieran falta.

Se estimó conveniente la creación de oficinas para la ejecución de sentencias, que podrían contar con gran cantidad de personal para la tramitación de numerosos expedientes.

Los cambios propuestos dejarían al Juez en condiciones de concentrarse en el ejercicio de la función jurisdiccional, sin verse afectado por las tareas administrativas.

En cuanto al Secretario, sus funciones deberían comprender el plano procesal – característico a su formación y experiencia- y el organizativo, respecto de la oficina. Se consideró conveniente aprovechar el conocimiento jurídico y empírico del actuario, aumentando sus competencias procesales, mediante la tramitación de expedientes de la jurisdicción voluntaria, y pudiendo tener a su cargo la ejecución. La atribución de facultades impulsorias, resolutorias en el orden procesal y en materia de ejecución sería adecuada a los mismos fines perseguidos, previéndose la incoación de recursos contra sus decisiones (no revisables de oficio).

Sería necesario instaurar un sistema de sustitución de los secretarios, de carácter análogo al establecido para los magistrados.

Auxiliares

Se consideró necesario establecer el ingreso a la función mediante oposición, luego de la cual debería proporcionarse capacitación mediante prácticas en la actividad propia de cada puesto de trabajo. El procedimiento de concurso y el modo de designación de los jurados deberían reglamentarse de modo uniforme.

Estadísticas

Se valoró como fundamental la capacitación del personal a cargo, y la confección de instructivos precisos para cada órgano jurisdiccional.

Los boletines estadísticos deberían contener información, no sólo respecto al movimiento de expedientes y sus particularidades sino también en cuanto a los recursos humanos, e información presupuestaria desagregada.

Los datos cuantitativos que se consignaran deberían acompañarse de un informe en que se formularan aclaraciones acerca de los valores asentados y las variaciones detectadas, consecuencia de cambios en la composición de la litigiosidad, redistribución del trabajo, incorporación de tecnologías, modificaciones legales, etc.

Fueron contemplados diversos criterios de medición a efectos de su introducción: duración del proceso; órgano interviniente; profesional actuante; peso de complejidad; tipo de asunto; fase procesal; estado de ejecución de la sentencia; quejas y denuncias.

Nuevas Tecnologías

Se contempló al expediente digital como un hito fundamental en el camino a seguir, que requeriría la reforma del derecho de fondo para dar encuadre normativo a esta realidad global. Debería atribuirse plena validez a la información elaborada y transmitida por los medios técnicos empleados.

Se hizo expresa referencia a la necesidad de que los sistemas utilizados sean compatibles, a efectos de las comunicaciones entre órganos y usuarios del servicio. El uso de los medios en cuestión debería ser obligatorio al cabo del período de transición que se estableciera.

Se recomendó que la informatización e interconexión alcanzaran a las entidades y órganos que deben colaborar con la administración de justicia - como los Registros Públicos- y el establecimiento de una única red.

La inscripción remota de medidas precautorias sería otro de los avances posibles.

Debería habilitarse la consulta en línea de bases de datos legislativas, jurisprudenciales y doctrinarias, así como el acceso a foros jurídicos de discusión. Se puso de relieve la reformulación del concepto de jurisdicción, con la introducción de la videoconferencia en la actividad procesal –por ejemplo, para la celebración de audiencias.

En cuanto a las comunicaciones y la cooperación interjurisdiccional, se consideró necesaria una nueva reglamentación a través de las vías tecnológicas previamente mencionadas.

Aspectos Procesales

Se recomendó la adopción de dos criterios de atribución de competencia, en vista del constante aumento de la carga de trabajo y la complejidad de las disciplinas jurídicas: la especialización, y el conocimiento por tipo de proceso.

En el ámbito civil y comercial, se propició la reducción de la cantidad de procesos disponible, incluyendo a los llamados “especiales” en dicho acotamiento.

En materia de incidentes, se propuso su utilización sólo en aquellos supuestos en que mediaran circunstancias que impidieran la continuación del procedimiento tras la contestación de la demanda o comparecida la persona.

En cuanto a los juicios ejecutivos y las demoras habituales que en ellos se verifican, se señaló la necesidad de reglamentar el juicio monitorio, respecto de aquellos documentos que hubieran sido firmados por el deudor de modo que, si no mediara oposición de éste, pudiera llevarse adelante la ejecución.

Respecto de los intereses difusos, se observó la conveniencia de contemplar la aptitud procesal para litigar sin que el actuante debiera ser autorizado a tal fin, los efectos *erga omnes* y la ejecutoriedad de la sentencia para los afectados, sin que hubieran sido parte en el proceso.

En materia penal, se previó la introducción del Juicio por Jurados, la negociación entre fiscal e imputado y la creación de la Policía Judicial.

2.5 Programa Integral de Reforma Judicial

El Programa Integral de Reforma Judicial –PREJUD- fue concebido y ejecutado en el ámbito de la Secretaría de Justicia y Asuntos Legislativos del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos. Desarrolló sus actividades entre Julio de 2000 y Julio de 2006.³²⁴

El PREJUD fue formulado con el objetivo de elaborar y a coordinar iniciativas de reforma judicial en el Sistema Judicial de Argentina, comprensivas de sus veinticinco Jurisdicciones.

Para ello, se llevó a cabo su estructuración a partir de siete componentes:

³²⁴ Fui, sucesivamente, Asesor y Coordinador de este Programa durante más de seis años de mi vida profesional.

1. Acceso a Justicia
2. Gestión y Organización de los Tribunales
3. Capacitación
4. Reforma Administrativa
5. Reformas Legales
6. Infraestructura Tecnológica y Edilicia
7. Construcción de Consenso.

Dichos componentes reflejaron los diferentes aspectos del Sistema Judicial cuya reforma fue considerada necesaria, a efectos de cuya ejecución el equipo de trabajo del Programa formuló los correspondientes proyectos, y desarrolló actividades de cooperación técnica con numerosas instituciones del Sector, y con prácticamente todas las Jurisdicciones de la Justicia Argentina.

Para la ejecución de sus actividades, el Programa trabajó estrechamente con el Consorcio Argenjus, la Junta Federal de Cortes y Superiores Tribunales de Justicia de las Provincias Argentinas y Ciudad Autónoma de Buenos Aires –JUFEJUS, la Asociación de Magistrados y Funcionarios de la Justicia Nacional -AMFJN, y la Federación Argentina de la Magistratura y la Función Judicial -FAM.

En este contexto y gracias a la sinergia establecida con el antes mencionado Programa de Apoyo a la Reforma del Sistema de Justicia –Proyecto BID, fue posible la elaboración de los proyectos de Convenios de Comunicación Electrónica Interjurisdiccional y de Sistema de Información para la Justicia Argentina, y la inauguración del Portal de la Justicia Argentina en el sitio web <http://www.justiciaargentina.gov.ar>.³²⁵

La tarea desarrollada por el PREJUD tuvo continuidad durante las nueve gestiones ministeriales que se sucedieron desde Julio de 2000 y Julio de 2006.³²⁶

Se reseñan a continuación las actividades desarrolladas por el Programa Integral de Reforma Judicial, durante sus seis años de existencia:

³²⁵ La dirección no se encuentra ya operativa.

³²⁶ Los responsables de esta cartera durante el período fueron: Ricardo Gil Lavedra, Jorge De La Rúa, Miguel Ángel Toma, Alberto Zuppi, Jorge Reinaldo Vanossi, Juan José Álvarez, Gustavo Béliz, Horacio Rosatti y Alberto Iribarne. He tomado como término Julio de 2006, debido a que tras mi renuncia al cargo, formalizada el 27 de Julio de 2006, el Programa cesó sus actividades.

1. Acceso a Justicia
 - a) Diseño y organización del Registro de Centros de Asistencia Jurídica Gratuita –CAJG- y Guía de CAJG
 - b) Coordinación de la obra “Manual de Educación Legal Popular”, junto al Colegio Público de Abogados de la Capital Federal -CPACF
 - c) Coordinación operativa del Centro Móvil de Asistencia Jurídica Gratuita – CEMOJ³²⁷- junto al CPACF

2. Gestión: Diseño y cooperación técnica para la implementación de los siguientes proyectos
 - a) Oficina de Ejecución Penal
 - b) Oficina de Juicios Ejecutivos
 - c) Proyecto de Normas de Calidad Total para Juzgados Civiles
 - d) Unidad de Respuesta Rápida
 - e) Oficina de Resguardo de Efectos y Documentación
 - f) Grupos de Mejora

3. Capacitación
 - a) Dictado de cursos en la Escuela Judicial del Consejo de la Magistratura del Poder Judicial de la Nación, en materia de “Manejo de Casos”, “Modelos de Oficina Judicial Penal” y “Modelos de Oficina Judicial No Penal” y “Análisis Económico del Derecho”
 - b) Escuela Judicial Virtual: Capacitación gratuita por videoconferencia desde la infraestructura del Consejo Federal de Inversiones –CFI³²⁸ a más de veinte Jurisdicciones de la Justicia Argentina
 - c) Secretaría de la Red Federal de Capacitación de la Justicia Argentina, mediante la suscripción de su Convenio de Creación en el marco de la Mesa Permanente de Justicia del Diálogo Argentino, reunión del 5 de Marzo de 2004

³²⁷ Mediante esta iniciativa se proporcionó servicios de orientación legal a la comunidad desde un vehículo habilitado al efecto que recorría diferentes zonas de la Capital Federal, informadas a través de publicidad en medios masivos de comunicación.

³²⁸ Antecedente de la Red Federal de Capacitación de la Justicia Argentina, iniciativa concebida por la Mesa Permanente de Justicia del Diálogo Argentino a la que me referiré oportunamente. Realización, sin costo alguno para el Ministerio y en el marco de la Red Federal de Capacitación de la Justicia Argentina,

- d) Coordinación del Primer Programa de Capacitación Jurídica en Materia Ambiental para Jueces de Cortes Supremas y demás Tribunales de la Justicia Argentina, realizado durante los días 30 de junio y 1 de julio de 2005 – Con el Ministerio de Salud y Ambiente de la Nación
4. Reforma Administrativa: Diseño y cooperación técnica para la implementación de los siguientes proyectos
 - a) Sistema de Presupuesto: Proyecto de Presupuesto Base 0
 - b) Proyecto de Reducción del costo de la Carga Administrativa
 - c) Política de Recursos Humanos: Proyecto de Definición de Marco de Incentivos, y Sistema de Ingreso y Pasantías del Poder Judicial
 - d) Fortalecimiento de la Unidad de Estudios y Proyectos: Sistema de Información, Control de Gestión y Planeamiento Estratégico
 5. Reformas al Sistema Jurídico: Elaboración de
 - a) Normativas: Proyectos de Reformas a la Ley Orgánica, Reglamentos y Acordadas
 - b) Órganos de Apoyo al Sistema de Justicia: Tribunales Administrativos, Sistema Penitenciario, Sistema de Tratamiento de Menores en Conflicto con la ley
 6. Infraestructura: Elaboración de propuestas en materia tecnológica, y cooperación técnica a efectos de su implementación
 - a) Sistemas de Gestión judicial automatizados
 - b) Comunicación electrónica
 - c) Información en Internet
 - d) Notificación por e-mail
 7. Materiales y Construcción de Consenso para la Reforma
 - a) Participación en el Comité Ejecutivo del Programa “Justicia en Cambio”³²⁹
 - b) Secretaría de la Mesa Permanente de Justicia del Diálogo Argentino, y coordinación de sus comisiones de trabajo³³⁰
 - c) Organización y Coordinación General del Taller relativo a la Convención sobre los Derechos del Niño, realizado juntamente con UNICEF, la Junta Federal de

³²⁹ Al que me referiré con posterioridad en este Capítulo.

³³⁰ Me referiré a este Foro en el Capítulo V de esta obra.

Cortes y Superiores Tribunales de Justicia de las Provincias Argentinas y el Superior Tribunal de Justicia de la Provincia del Chaco, los días 6 y 7 de octubre de 2004, en la Ciudad de Resistencia, Chaco.

- d) Cooperación con la Junta Federal de Cortes y Superiores Tribunales de Justicia de las Provincias Argentinas, para la organización de actividades de análisis técnico y formulación de propuestas en materia de capacitación judicial, comunicaciones electrónicas y estadísticas
- e) Elaboración de la Publicación *El Sistema Judicial 2001-2002* (Español – Inglés), Guía del Sistema Judicial de la Nación Argentina
- f) Coordinación Integral de la Publicación *Todos por la Justicia. Síntesis de Actividades de la Mesa Permanente de Justicia del Diálogo Argentino*
- g) Mantenimiento y actualización periódica de las Páginas Web <http://www.reformajudicial.jus.gov.ar>,³³¹ <http://www.justiciaargentina.gov.ar> y <http://www.escuelajudicialvirtual.jus.gov.ar>
- h) Coordinación general, junto al Colegio Público de Abogados de la Capital Federal, de la obra *Manuales de Asistencia a la Víctima de Delitos*, publicados en el Diario “La Nación”

Fue particularmente intensa la labor de cooperación técnica que, con relación a diversos componentes reseñados –especialmente Capacitación, Gestión, Reforma Administrativa e Infraestructura- fuera desarrollada desde el Programa. Se reseñan seguidamente tales actividades.

- a) Elaboración y presentación del Proyecto de Rediseño de la Oficina Multipuertas a la Cámara Nacional de Apelaciones en lo Civil, que aprobó su texto por amplia mayoría, reunida en Acuerdo Plenario. Ulteriormente, el Programa participó de la coordinación del Relanzamiento de la mencionada Oficina
- b) Participación, en representación del Ministerio, en siete grupos de trabajo creados como consecuencia del Convenio de Cooperación Técnica para la Reforma Judicial, suscripto por la Corte Suprema de Justicia de la Nación y el Consorcio de Organizaciones No Gubernamentales Argenjus el 7 de mayo de 2004. En dicho contexto, coordinación del Grupo relativo a la Capacitación Judicial, integrado por sesenta y cuatro miembros

³³¹ La página web mencionada llegó a ser el sitio web de habla hispana más consultado en el mundo, según el buscador Google.

- c) Elaboración de una propuesta de Reforma Integral para la Justicia Nacional, en función de las necesidades identificadas por la Junta de Presidentes de Cámaras de Apelaciones del Poder Judicial de la Nación, en el transcurso de sendas reuniones sostenidas durante los meses de mayo y junio de 2005
- d) Asistencia técnica a las Jurisdicciones de la Justicia Argentina, como consecuencia de las solicitudes formuladas a la Secretaría de Justicia por Cortes Supremas y Superiores Tribunales de Justicia de Provincias Argentinas: 1) San Juan (20 y 21 de marzo de 2006) y 2) Tierra del Fuego (31 de marzo al 3 de abril de 2006). Para el desarrollo de todas las actividades de asistencia técnica fueron preparados y remitidos los correspondientes materiales en soporte digital (CD Rom) a las Jurisdicciones solicitantes
- e) Recepción, durante 2006, de solicitudes formales de cooperación técnica desde los Poderes Judiciales de quince Provincias (en orden cronológico): 1) Corrientes; 2) Santiago del Estero; 3) Mendoza; 4) Santa Cruz; 5) Salta; 6) San Luis; 7) Buenos Aires; 8) Catamarca; 9) Jujuy; 10) Misiones; 11) La Rioja; 12) Tucumán; 13) Entre Ríos; 14) Chaco; 15) La Pampa
- f) Organización y coordinación de actividades con la International Association for Court Administration –IACA
- g) Cooperación Internacional: Preparación y remisión, el 14 de marzo de 2006, de los materiales solicitados por la Dirección Nacional de Asuntos Internacionales del Ministerio, como consecuencia de la XIV Conferencia de Ministros de Justicia de los Países Iberoamericanos y con vistas a su tratamiento en el Encuentro de Expertos a realizarse en Santa Cruz de la Sierra, Bolivia, entre el 3 y el 7 de abril de 2006.

Considero en este punto necesario realizar un comentario específico respecto de las actividades de cooperación técnica a que dediqué gran parte de mi desempeño y, con la mayor carga de trabajo, en 2006, durante los meses previos a mi renuncia: la tarea mencionada se intensificó enormemente gracias a la valiosa gestión de la Junta Federal de Cortes y Superiores Tribunales de Justicia de las Provincias Argentinas y Ciudad Autónoma de Buenos Aires –JUFEJUS- cuyo entonces Presidente, Dr. Domingo Sesín, me invitó a dialogar y planificar actividades con los Presidentes y Ministros de las Cortes y Superiores Tribunales que integran la institución. Fue así posible coordinar el futuro desarrollo de la cooperación solicitada, que tuvo inicio con las mencionadas visitas a las Provincias de San Juan y Tierra del Fuego.

Como consecuencia de la evidente falta de apoyo político para el desarrollo de estas tareas –consideradas como sumamente fructíferas por las Jurisdicciones solicitantes- tomé plena conciencia acerca de la necesidad de proseguir mi labor una vez me alejara de mis funciones, dada la ausencia de una voluntad en el sentido de impulsar actividades como las expresadas, por quienes entonces estaban a cargo de la conducción política del Ministerio.

Por ello, renuncié a mis cargos el día 27 de Julio de 2006, y proseguí cumpliendo – esta vez a título personal- con las solicitudes de cooperación técnica que habían sido cursadas durante mi previo desempeño de la función pública. A ellas se sumaron otras, que me fueron realizadas desde entonces y se extienden en el presente –desde dentro y fuera de Argentina- contribuyendo así a mi desarrollo profesional desde un ámbito diferente de aquél en el que tanto aprendí.

2.6 Propuesta de una Reforma Judicial

La gestión ministerial desarrollada entre el 2 de Enero de 2002 y el 10 de Julio del mismo año ejerció una actividad conducente a la reforma del Sistema Judicial Nacional a través de la formulación y remisión de proyectos de ley para su tratamiento por el Congreso de la Nación, y otros cursos de acción relacionados con el impulso de proyectos de reforma.³³²

Las temáticas de los proyectos de ley por entonces elaborados fueron:

1. Transferencia al Fuero Nacional en lo Comercial, de catorce Juzgados Nacionales de Primera Instancia del Trabajo de la Capital Federal
2. Reforma al Consejo de la Magistratura y el Jurado de Enjuiciamiento
3. Creación de un Tribunal Federal de Casación
4. Creación de la Figura del *Amicus Curiae*
5. Tributación del Impuesto a las Ganancias sobre Retribuciones de Magistrados y Funcionarios Judiciales del Ministerio Público

³³² Vanossi, Jorge Reinaldo, *Propuesta de una Reforma Judicial*, Rubinzal – Culzoni Editores, Buenos Aires, Marzo de 2004, página 25.

6. Reglamentación del Derecho Constitucional de Acceso a la Información, de las actividades que realice en ejercicio de funciones administrativas cualquier órgano perteneciente al Sector Público Nacional, del Poder Legislativo y del Poder Judicial
7. Creación de la Defensoría de los Derechos del Niño y del Adolescente
8. Modificación del Régimen de Incompatibilidades establecido en el Decreto – Ley 1285/58 de Organización de la Justicia Nacional, a fin de lograr la mayor dedicación en el desempeño de las funciones
9. Cese de funciones de Magistrados y Funcionarios del Poder Judicial, del Ministerio Público de la Nación, de la Fiscalía Nacional de Investigaciones Administrativas y del Tribunal Fiscal de la Nación que al 31 de Marzo de 2002 hayan gestionado y obtenido el beneficio jubilatorio
10. Exigencia de Dictamen del Procurador del Tesoro de la Nación o del Funcionario que éste indique, cuando en un Recurso haya sido puesta en cuestión la validez de un Tratado, de una Ley del Congreso o de un Reglamento dictado por una Autoridad Nacional.

Cabe consignar, con respecto a la reforma propuesta para el Consejo de la Magistratura, que el proyecto de ley previó reducir su número de miembros de veinte a doce, de acuerdo con la siguiente composición:

- ❑ El Presidente de la Corte Suprema de Justicia de la Nación
- ❑ Tres Jueces del Poder Judicial de la Nación elegidos por sus pares en elección directa y secreta, debiendo garantizarse la representación igualitaria de los Jueces de Cámara, de los de primera instancia y la presencia de magistrados con competencia federal del interior de la República
- ❑ Dos representantes del Congreso de la Nación, uno por la Cámara de Diputados y otro por la Cámara de Senadores, cada uno de ellos elegidos por la cámara respectiva, pudiendo la elección recaer o no en legisladores
- ❑ Tres representantes de los abogados de la matrícula federal designados por el voto directo de los profesionales que posean esa matrícula, correspondiendo dos a la lista que obtenga mayor cantidad de sufragios y uno a la que le sigue en número, siempre que haya superado el veinte por ciento de los votos válidos emitidos
- ❑ Un representante del Poder Ejecutivo Nacional
- ❑ Dos representantes del ámbito científico y académico: un Profesor Titular Regular de Cátedra Universitaria de Facultad de Derecho de Universidad Nacional elegido

por sus pares, y una personalidad de reconocida idoneidad académica y científica elegida por las Academias Nacionales de Derecho, por voto directo y mayoría absoluta de la totalidad de sus miembros, en sesión especial convocada al efecto.

En cuanto al Jurado de Enjuiciamiento, se propuso reducir su número de miembros de nueve a seis, de acuerdo a la siguiente composición:

- Dos Jueces, elegidos por sorteo, de los cuales uno debe ser miembro de la Corte Suprema de Justicia, y presidirá el Jurado. El juez de la Corte será sorteado por el Tribunal. El segundo juez será seleccionado mediante sorteo, por el Consejo de la Magistratura entre los jueces de igual competencia y distinta jurisdicción a la del magistrado enjuiciado
- Dos legisladores, uno por cada Cámara elegidos por sorteo en cada una de ellas de una lista confeccionada cada año legislativo, con los legisladores abogados que integren los respectivos cuerpos
- Dos abogados de la matrícula federal, elegidos mediante sorteo que realizará el Consejo de la Magistratura de una lista de treinta letrados, también confeccionada por sorteo cada año judicial. Esta lista estará integrada con los matriculados que reúnan las condiciones para ser conjueces. En todos los casos, los sorteos son públicos y debe informarse su realización a la prensa. Por cada miembro titular se elegirán dos suplentes por igual procedimiento para remplazarlo en caso de renuncia, remoción o fallecimiento.

Durante la gestión ministerial de referencia tuvo inicio de una experiencia fundamental a efectos de la reforma de la Justicia Argentina: fue creada la Mesa Permanente de Justicia del Diálogo Argentino, foro de construcción de consenso al cual me referiré posteriormente de manera específica.³³³

En el campo de las actividades desarrolladas por la gestión ministerial que se comenta,³³⁴ resulta necesario referir a diversos cometidos y cursos de acción por entonces seguidos o propuestos.³³⁵

³³³ La relevancia de esta actividad, sus resultados y consecuencias para la presente investigación, ameritan su tratamiento en forma específica, en el Capítulo V de esta obra.

³³⁴ Conf. *Informe Semestral del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos del 2 de Enero al 24 de Junio de 2002*.

- ❑ Desarrollar reformas y políticas tendientes a promover y facilitar el acceso a Justicia, e impulsar el Programa Social de Asistencia Jurídica a la Comunidad
- ❑ Fortalecer y difundir la existencia de un Registro de Instituciones de Asistencia Jurídica Gratuita, un Centro de Orientación Jurídica al Ciudadano y Servicios de Orientación Jurídica On - line³³⁶
- ❑ Impulsar reformas tendientes a aumentar la eficiencia y transparencia del Poder Judicial; conformar y poner en marcha Juzgados Penales de menor cuantía y autor desconocido, Secretarías de Juicios Ejecutivos, Oficinas de Ejecución Penal, y Unidad de Respuesta Rápida³³⁷, y evaluar Juzgados de Primera Instancia
- ❑ Impulsar reformas administrativas y el mejoramiento de los sistemas informáticos del Poder Judicial, a efectos de agilizar la gestión
- ❑ Continuar y mejorar los servicios ofrecidos por el Sistema Argentino de Informática Jurídica -SAIJ, a efectos de garantizar el acceso a las normas nacionales con celeridad y certeza, contribuyendo a la seguridad jurídica y al conocimiento del marco que regula las inversiones
- ❑ Promover el uso de métodos alternativos de resolución de conflictos, impulsando el planeamiento y la organización de la Conciliación, la Negociación y el Arbitraje
- ❑ Implementar la Mediación Obligatoria en los Juzgados Federales sitos en las Provincias
- ❑ Continuar con las tareas de apoyo e indagación relativas a la investigación relativa al atentado cometido contra la sede de la AMIA.

³³⁵ La gestión ministerial concluyó tras la incorporación de la competencia de Seguridad al entonces Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, por lo que las actividades en curso de ejecución no llegaron a concretarse.

³³⁶ Propuestas elaboradas por el Programa Integral de Reforma Judicial.

³³⁷ Ídem nota anterior.

2.7 Gestión de Calidad

La implementación del Sistema de Gestión de Calidad basado en la Norma ISO 9001/2000 y 2008, es una actividad de la mayor importancia llevada a cabo durante el período, para hacer realidad una eficaz modernización en el funcionamiento de las Unidades Judiciales, basada en la participación de los actores.³³⁸

En efecto, el Sistema de Gestión de Calidad ha sido concebido con el objetivo de mejorar sostenidamente la calidad de la respuesta judicial y su transparencia, a través de la planificación de las tareas, la capacitación permanente, el trabajo en equipo, y el uso racional y adecuado de las tecnologías de la información y las comunicaciones.

El desarrollo del Sistema requiere la elaboración de un Manual Operativo³³⁹ por el equipo de trabajo con la asistencia técnica de especialistas³⁴⁰ a fin de describir la gestión del Juzgado, las tareas al efecto requeridas, los procedimientos para la elaboración de documentos, el control de los registros, la detección, corrección y /o prevención de errores (o acciones no conformes), la realización de auditorías internas, y los instructivos referentes al cumplimiento de cada tarea administrativa del Juzgado.

A partir de la primera experiencia en este sentido, realizada en el Juzgado Nacional de Primera Instancia en lo Civil N° 94³⁴¹, la Gestión de Calidad fue implementada en sesenta y seis unidades judiciales argentinas, y continúa teniendo positiva ejecución.

Destaco entre ellas, a título ejemplificativo:

1. Su desarrollo en el Poder Judicial de la Provincia de Tucumán, inicialmente en el Juzgado de Cobros y Apremios³⁴² de la Segunda Nominación de San Miguel de

³³⁸ La actividad ha sido promovida y llevada a la práctica con característico tesón y excelencia por el Dr. Humberto Quiroga Lavié, durante sus dos mandatos como Consejero por el Sector Académico en el Consejo de la Magistratura del Poder Judicial de la Nación.

³³⁹ O Manual de la Calidad.

³⁴⁰ Es característica en este sentido la labor de excelencia que realiza el Instituto Argentino de Racionalización y Normalización (IRAM), en línea <http://www.iram.org.ar/>.

³⁴¹ Titularizado por la Dra. Cecilia Yolanda Federico.

³⁴² Fue éste el primer Juzgado que certificó la totalidad de sus procesos de trabajo.

Tucumán³⁴³, y posteriormente con la creación de una Oficina dedicada a proporcionar la cooperación técnica necesaria para su implementación, desde la Corte Suprema de Justicia de la Provincia

2. La implementación del sistema en la Cámara Nacional Electoral
3. En la Provincia de Mendoza, la certificación de Unidades Judiciales como el Décimo Primer Juzgado en lo Civil, Comercial y Minas, de la Primera Circunscripción Judicial y la Tercera Cámara Laboral, Oficinas como la Dirección de Informática³⁴⁴, y también las Salas I y II de la Suprema Corte de Justicia.

2.8 Proyecto de Desarrollo del Juzgado Modelo

El Proyecto de Desarrollo de Juzgado Modelo –Pro-JuM- tuvo como objetivo el diseño e implementación de un nuevo modelo de gestión y organización de los juzgados, a partir de un rediseño integral, comprensivo de su estructura, manejo de la autoridad, procedimientos operativos, insumos, y organización del espacio físico.

La iniciativa apuntaba a lograr una mejora en los niveles de desempeño, en función de indicadores de gestión previamente definidos, así como estimular un proceso de modernización judicial que sirviera como modelo para promover nuevas experiencias en el ámbito del Poder Judicial en su conjunto.

El Proyecto fue desarrollado con financiamiento del Banco Mundial³⁴⁵ entre 2000 y 2005.

La conducción del mismo estuvo a cargo de una Comisión Ejecutiva compuesta por representantes del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, la Jefatura de Gabinete de Ministros del Poder Ejecutivo Nacional, la Corte Suprema de Justicia de la Nación, y el Consejo de la Magistratura del Poder Judicial de la Nación.

³⁴³ Courtade, Carlos Enrique, *Aplicación de las Normas ISO 9001 en el Juzgado de Cobros y Apremios de la Segunda Nominación de San Miguel de Tucumán*, en *Gestión de Calidad en la Justicia*, de Humberto Quiroga Lavié y otros autores, Editorial La Ley, Buenos Aires, 2005.

³⁴⁴ Tanto en la Tercera Cámara como en la Dirección fueron posteriormente realizadas auditorías y aprobado el mantenimiento de los respectivos certificados

³⁴⁵ Banco Mundial - Convenio de Préstamo BIRF N° 4314 – AR, Proyecto ARG/99/006.

La Comisión Ejecutiva fue integrada por:

1. El Secretario de Justicia y Asuntos Legislativos
2. El Administrador General de la Corte Suprema de Justicia de la Nación
3. El Presidente de la Comisión de Administración y Financiera del Consejo de la Magistratura de la Nación
4. El Subsecretario de Coordinación Interministerial de la Jefatura de Gabinete de Ministros.

La Dirección Nacional del Proyecto fue ejercida sucesivamente por la Autoridad del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, y por el Presidente de la Comisión de Administración y Financiera del Consejo de la Magistratura.

La Gerencia del Proyecto estuvo a cargo de una Unidad de Coordinación del Proyecto –UCP- dependiente de la Comisión Ejecutiva, y fue encabezada por el Director Ejecutivo, con el correspondiente personal de soporte administrativo.

La Experiencia Piloto comprendió la implantación de un nuevo modelo de gestión en doce Juzgados seleccionados, diez de ellos sitios en la Capital Federal, y dos en las Provincias, que fueron:

1. Tres Juzgados Nacionales de Primera Instancia en lo Comercial con asiento en la Capital Federal (N° 5, 11 y 15)
2. Cuatro Juzgados Nacionales de Primera Instancia en lo Civil con asiento en la Capital Federal (N° 46, 74, 78³⁴⁶ y 100)
3. Tres Juzgados Federales de Primera Instancia de la Seguridad Social con asiento en la Capital Federal (N° 1, 8 y 9)
4. Dos Juzgados Federales de Primera Instancia de Competencia múltiple con asiento en Resistencia, (Chaco), y Mar del Plata, (Buenos Aires)

³⁴⁶ Originariamente, participó el Juzgado Nacional de Primera Instancia en lo Civil N° 21, que fue reemplazado por el Juzgado N° 78 a fin de desarrollar el proyecto con Juzgados situados en una misma unidad edilicia, el Edificio situado en Av. de los Inmigrantes 1950, Capital Federal (a tales efectos se dispuso la mudanza del Juzgado N° 100, originariamente ubicado en el Palacio de Tribunales, sito en Talcahuano 550 de la Capital Federal).

Fue inicialmente realizado un diagnóstico por un equipo de consultores nacionales, en las áreas de desarrollo organizacional, documentación, archivo, informática, comunicaciones, capacitación e infraestructura.

Los Jueces participantes de la Experiencia asumieron la necesidad de desarrollar una activa participación en la elaboración del diseño del nuevo modelo de gestión.

Por ello, pese a la existencia de dificultades de naturaleza técnica para el desarrollo del proyecto según el Cronograma³⁴⁷, gracias a la tarea de varios de los Jueces participantes fue concluido un diseño que resultó aprobado por la Comisión Ejecutiva, y mereció el reconocimiento de la misión del Banco Mundial desarrollada en noviembre de 2001, con vistas a las futuras actividades de implantación.

A efectos de satisfacer la necesidad de introducir técnicas novedosas en materia de gestión, capacitación y tecnología informática, se consideró necesaria la contratación de una consultoría internacional que asumiera la responsabilidad de conducir la implantación del modelo de gestión en los Juzgados Piloto.

Consecuentemente, fue realizada la convocatoria a la licitación, al cabo de la cual se procedió a la adjudicación, la firma del contrato y el desarrollo de la respectiva tarea por parte del consorcio que resultó ganador.

Cabe observar que la ejecución del Proyecto se vio afectada por las circunstancias políticas y socio - económicas propias de entonces³⁴⁸, a lo cual se agregó, durante el primer semestre de 2002, la voluntad de la representación del organismo internacional en el sentido de que la dirección del Proyecto fuera trasladada de manera permanente al Consejo de la Magistratura del Poder Judicial de la Nación (lo que finalmente se hizo).

Los hechos señalados redundaron en nuevas dilaciones en la ejecución del Proyecto, a las que se sumaron otras propias de la gestión interna en el Consejo de la Magistratura.

³⁴⁷ El Proyecto fue declarado “No Satisfactorio” por la Misión del Banco Mundial que visitó Argentina a mediados de 2001.

³⁴⁸ Años 2001 y 2002, especialmente.

Consecuentemente, la implantación del Modelo de Gestión fue solamente parcial, y se llevó mayormente a cabo respecto de los cuatro Juzgados Nacionales en lo Civil participantes en la Experiencia.³⁴⁹

2.9 Programa “Justicia en Cambio”

Me referiré ahora a un Programa que, iniciado hace más de una década, continúa teniendo fructífero desarrollo en Argentina: “Justicia en Cambio”.

A fines de 2000, como consecuencia de una iniciativa conjunta de la Fundación Libra³⁵⁰, el Ministerio de Justicia y Derechos Humanos³⁵¹, el Consejo de la Magistratura del Poder Judicial de la Nación³⁵² y el Consorcio Argenjus³⁵³, fue creado, con el auspicio de la Embajada de los Estados Unidos de América en Buenos Aires³⁵⁴, el Programa “Justicia en Cambio: Sociedad Civil, Abogados y Jueces. Un Nuevo Proyecto para la Administración de Justicia”.

³⁴⁹ Respecto de los cuales fue instalada una Mesa de Entradas común.

³⁵⁰ A través de sus fundadoras, Elena Highton de Nolasco y Gladys Álvarez; en línea, <http://www.fundacionlibra.org.ar/>.

³⁵¹ Desde el Programa Integral de Reforma Judicial, mediante la actuación de Germán Garavano y Santiago Otamendi; en línea, <http://www.jus.gov.ar/>.

³⁵² Con la participación de Virginia Simari; en línea, <http://www.consejomagistratura.gov.ar/>.

³⁵³ Argenjus -en línea, <http://www.argenjus.org.ar/>- es integrado por: 1) ARQUIJUS (Asociación Argentina de Arquitectura para la Justicia); 2) Asociación Conciencia –en línea, <http://www.concienciadigital.com.ar/index.php>; 3) Asociación de Magistrados y Funcionarios de la Justicia Nacional –AMFJN, en línea, <http://www.asocmagistra.org.ar/>; 4) Asociación de Mujeres Jueces de Argentina –AMJA, en línea <http://www.amja.org.ar/>; 5) CONPROMARC (Consejo Nacional de profesionales en métodos alternativos de resolución de conflictos); 6) FACA (Federación Argentina de Colegios de Abogados), en línea, <http://www.faca.org.ar/>; 7) FAM (Federación Argentina de la Magistratura), en línea, <http://www.fam.org.ar/>; 8) FORES (Foro de Estudios sobre la Administración de Justicia), en línea, <http://www.foresjusticia.org.ar/>; 9) Foro de Mujeres del Mercosur; 10) Foro para la Reconstrucción Institucional; 11) Fundación Libra, en línea, <http://www.fundacionlibra.org.ar/>; 12) International Judicial Academy, en línea, <http://www.ijaworld.org/>; 13) JUFEJUS (Junta Federal de Cortes y Superiores Tribunales de las Provincias Argentinas y Ciudad Autónoma de Buenos Aires, en línea, <http://www.jufejus.org.ar/>; 14) Unidos por la Justicia, en línea, <http://www.unidosjusticia.org.ar/>; 15) UNLa (Universidad Nacional de Lanús), en línea, <http://www.unla.edu.ar/>; 16) APDH (Asamblea Permanente por los Derechos Humanos), en línea, <http://www.apdh-argentina.org.ar/>; 17) FUNDEJUS (Fundación de Estudios para la Justicia), en línea, <http://sitio.fundejus.com.ar/>; 18) ISEJUS (Instituto Superior de Estudios para la Justicia).

³⁵⁴ Gracias a la intervención señera y el liderazgo del entonces Agregado Cultural, Thomas Haran, su sucesora, Martha Buckley, y, en todo momento, la entonces Asesora Cultural, Mirta Detrizio. En línea, <http://spanish.argentina.usembassy.gov/>.

La novel propuesta tuvo como objetivo promover el conocimiento, por parte de líderes del Sistema Judicial de Argentina, de las mejores prácticas para la modernización del Sistema Judicial llevadas a cabo en los Estados Unidos de América.

Se propiciaba así la posibilidad de concebir y desarrollar iniciativas mediante las cuales, los participantes del Programa, pudieran hacer realidad cambios positivos en la organización y el funcionamiento de la Justicia Argentina.

El grupo de líderes que dio vida a “Justicia en Cambio”–constituido como Comité Ejecutivo³⁵⁵- celebró periódicas reuniones de trabajo, llevando a cabo fluidos intercambios de ideas por vía electrónica junto a los responsables de la Embajada³⁵⁶, para proponer temáticas y cursos de acción a desarrollar desde el Programa, y así fomentar la participación de los actores locales.³⁵⁷

Se acordó entonces que dos serían los núcleos de actividades de “Justicia en Cambio”:

1. Las visitas de expertos estadounidenses a Argentina, para compartir experiencias de sus respectivos Sistemas Judiciales³⁵⁸ con el público local, tanto en la Capital Federal como en las Provincias³⁵⁹
2. Un viaje anual de actores de la Justicia Argentina³⁶⁰ a los Estados Unidos³⁶¹, mediante el cual fuera posible a aquellos tomar contacto directo con las mejores prácticas de dicho Sistema Judicial que el Comité Ejecutivo seleccionara para el respectivo periplo.

³⁵⁵ Compuesto originariamente por Elena Highton de Nolasco, Gladys S. Álvarez, Virginia Simari, Germán Garavano y Santiago Otamendi. Integran actualmente el Comité Ejecutivo: Gladys S. Álvarez, Virginia Simari, Germán Garavano, Santiago Otamendi, Mirta Detrizio, y quien escribe, Luis María Palma. Me desempeñé como Encargado de Asuntos Culturales de la Embajada de los Estados Unidos de América entre el 27 de Julio de 2006 y el 18 de Julio de 2011.

³⁵⁶ Thomas Haran y Mirta Detrizio.

³⁵⁷ Desde 2006 se incorporaron a la tarea de planificación de actividades del Programa, la Asociación de Magistrados y Funcionarios de la Justicia Nacional –AMFJN, la Junta Federal de Cortes y Superiores Tribunales de Justicia de las Provincias Argentinas y Ciudad Autónoma de Buenos Aires –JUFEJUS- y la Federación Argentina de la Magistratura y la Función Judicial -FAM.

³⁵⁸ Tanto la Justicia Federal como las Estaduales de los EEUU.

³⁵⁹ Las visitas de los expertos extranjeros a Argentina comprenden tanto actividades en la Capital Federal como en una o más Provincias.

³⁶⁰ De la Justicia Federal, Nacional, de las Provincias y de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

³⁶¹ Desde 2008, se ha incluido como punto de visita el Estado Libre Asociado de Puerto Rico.

Las Visitas de Expertos a Argentina

Durante las visitas de los expertos a nuestro país se realizan presentaciones –con formato de talleres, conferencias, mesas redondas, desayunos y almuerzos de trabajo– en Cortes Supremas, Superiores Tribunales, Ministerios Públicos y demás Unidades Judiciales, Escuelas y Centros de Capacitación, Asociaciones Profesionales, Organizaciones de la Sociedad Civil, Universidades y otras Instituciones Educativas, en la Capital Federal y en las Provincias.

Se buscó de esta forma dar a “Justicia en Cambio” una dimensión federal, previendo además su expansión a través de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones -TIC: para ello, se organizan videoconferencias mediante las cuales resulta posible establecer un diálogo a distancia entre los expertos y los participantes de diferentes Provincias.³⁶²

Tales actividades son grabadas³⁶³ y puestas a disposición de Escuelas Judiciales y Centros de Capacitación, para su posterior utilización en actividades de formación continua.³⁶⁴

Se materializa así un cambio cultural de dimensiones cada vez mayores, que ha hecho posible una habitualidad en el diálogo de los actores más allá de los escollos de la distancia física.

Desde 2001 hasta el presente, han visitado Argentina cuarenta y tres (43) expertos³⁶⁵ estadounidenses, y seis de ellos lo han hecho en una segunda oportunidad³⁶⁶.

³⁶² Las videoconferencias son organizadas a través de la infraestructura del Consejo Federal de Inversiones –CFI– desde la Capital Federal, haciendo en cada emisión posible la conexión con tres o más Provincias.

³⁶³ Inicialmente en soporte analógico -VHS, y luego digital -DVD.

³⁶⁴ Al cabo de la visita de algunos de los expertos y regresados éstos a los EEUU, fueron realizadas nuevas actividades de capacitación a través de videoconferencias desde sus lugares de origen.

³⁶⁵ Los expertos visitantes fueron: 1) Juez Frank G. Evans, fundador del Centro de Responsabilidad Legal de South Texas (Foro de Resolución Fundador); 2) David Michael, Director de la División Multipuertas de Resolución de Disputas, Corte Superior del Distrito de Columbia; 3) Stephen Love, ex Director Ejecutivo de las Cortes Consolidadas del Condado de Santa Clara, California; 4) Juez William Dressel, Presidente del Colegio Nacional Federal; 5) Edward Prado, Juez Federal de la Corte de Apelaciones de San Antonio, Texas; 6) Russell Wheeler, Director Adjunto del Centro Judicial Federal, Washington, DC; 7) David Wasick, Fiscal Adjunto Especial del Estado de Nevada; 8) Juez Ernest Borunda, Decano del Colegio Nacional Judicial; 9) Juez Phyllis Beck, Corte Superior de Pennsylvania; 10) Lynn Marks, Directora Ejecutiva de la Organización, Ciudadanos de Pennsylvania para la Modernización de las Cortes, Philadelphia, Pennsylvania; 11) Jeffrey Senger, Consejero Senior Adjunto para Resolución de Disputas, Departamento de Justicia de los EEUU; 12) Martin Sabelli, Socio del Estudio “Hallinan, Wine & Sabelli”, San Francisco, California; 13) Gary Hengstler, Director del Centro Nacional para las Cortes y los Medios de Comunicación, Reno, Nevada; 14) Thomas Moyer (+), Presidente de la Corte Suprema de

Entre las Provincias en que se han desarrollado las visitas se encuentran: Buenos Aires, Santa Fe, Chaco, Salta, Mendoza, Chubut, Tierra del Fuego, Tucumán, Río Negro, Córdoba, Misiones, Jujuy, Santiago del Estero y La Pampa.

Las videoconferencias, organizadas desde la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, han comprendido, sucesivamente, a las veintitrés Provincias de Argentina.

Al cabo de once años de actividades del Programa, han sido tratados por los expertos visitantes, temas tales como:

1. Reforma Judicial
2. Participación Ciudadana en la Modernización de la Justicia
3. Sistemas Multipuertas y Nuevas Formas de Acceso a Justicia
4. Mediación Penal
5. Mediación con el Estado
6. Mediación Laboral, Tácticas y Estrategias

Justicia de Ohio; 15) Juez Magistrada Valerie Cooke; 16) Caroline Cooper, Directora Asociada de la Oficina de Programas de Justicia; 17) Eric Smith, Presidente de la Organización Legal de Asistencia a la Víctima (Valor), Washington, DC, y Decano Adjunto para Asuntos Internacionales, Florida Coastal School of Law; 18) Juez Luis Pérez, Corte Juvenil de Worcester, Massachusetts; 19) John Cruden, Fiscal General Adjunto, Departamento de Justicia de los Estados Unidos de América; 20) Karen Thorson, Directora del Centro de Educación Judicial e Investigación, Consejo Judicial de California; 21) Paul Pérez, Fiscal de los Estados Unidos para el Distrito Medio de Florida; 22) Valerie Hans, Profesora de Justicia Criminal, Universidad de Delaware; 23) Rosa Rodríguez Mera, Fiscal Federal del Estado de Florida; 24) Eugenia Triputti, Experta en Educación Judicial, Centro de Educación Judicial e Investigación, Consejo Judicial de California, Oficina Administrativa de las Cortes del Estado de California; 25) Peter Messitte, Juez Federal de Distrito de Maryland; 26) Jeffrey Apperson, Administrador de Cortes, Corte del Distrito Oeste de Kentucky, Vicepresidente del Centro Nacional de Cortes Estaduales –NCSC- y Presidente de la Asociación Internacional de Administración de Cortes - IACA; 27) Robert Barker, Profesor Titular, Duquesne University; 28) Juez Magistrada Louise Porter; 29) Christine Miller, Juez Federal, Corte de Reclamaciones de los Estados Unidos de América, Washington, DC; 30) Joan Vermeulen, Directora Ejecutiva y fundadora del Centro de Iniciativas Judiciales para la Justicia “Cyrus R. Vance”; 31) Marty Price, Director del Centro de Información y Recursos de Asheville, North Carolina; 32) Arthur Pearlstein, Director del Instituto Werner para la Negociación y Resolución de Disputas de la Facultad de Derecho de Creighton, Omaha, Nebraska; 33) Clifford Taylor, Presidente de la Corte Suprema de Justicia de Michigan; 34) Timothy E. Eble, Experto en Acciones de Clase con práctica profesional en Ohio, Kentucky y South Carolina; 35) Bohdan A. Futey, Juez Federal, Corte de Reclamaciones de los Estados Unidos de América, Washington, DC; 36) Jon Mills, Decano Emérito de la Facultad de Derecho de la Universidad de Florida; 37) Wayne Brazil, Juez Federal Magistrado; 38) Barbara Hulburt, Experta en Facilitación y Mediación, Richmond, Virginia; 39) Julius Lang, Director de Asistencia Técnica, Centro de Innovación Judicial. New York, New York; 40) Stephen N. Zack, Presidente de la American Bar Association –ABA; 41) Barbara J. Rothstein, Directora del Centro Judicial Federal, Washington, DC; 42) Liberty Aldrich, Directora de Programas de Violencia Doméstica, Centro de Innovación Judicial. New York, New York; 43) Sandra Day O’Connor, Juez Asociada (Retirada) de la Corte Suprema de Justicia de los Estados Unidos de América.

³⁶⁶ Se trata de: Russell Wheeler, Thomas Moyer (+), Peter Messitte, Edward Prado, Jeffrey Apperson y Marty Price.

7. Evaluación Neutral Temprana
8. Asistencia Legal Gratuita (Pro-Bono)
9. Violencia Doméstica
10. Programas de Asistencia a la Víctima de Delitos
11. Justicia Restaurativa
12. Acceso a Justicia en Casos Ambientales
13. Acciones de Clase
14. Tribunales de Resolución Integral de Problemas³⁶⁷
15. Juicio por Jurados
16. Derechos de la Privacidad en el Contexto de la Globalización
17. Capacitación Judicial
18. Manejo de Casos
19. Liderazgo y Eficacia Judicial
20. Administración de Tribunales
21. Defensa Pública
22. Tribunales y Medios de Comunicación
23. Jueces Delegados³⁶⁸
24. Tribunales para Jóvenes
25. El Estado de Derecho y el Rol del Abogado
26. El Rol de la Corte Suprema de Justicia
27. Jurisprudencia de la Corte Suprema de Justicia de los Estados Unidos de América
28. Los Tribunales de Reclamaciones contra el Estado
29. Derecho Judicial
30. El Rol del Juez en el Antejudio y el Proceso Penal.

La actividad desarrollada por el Programa a través de las visitas de los expertos ha resultado intensa y fructífera, y permitió instalar desde sus inicios a “Justicia en Cambio” como una idea diferente y novedosa, que promueve el acceso al conocimiento y el debate sobre propuestas de reformas prácticas y realizables.

³⁶⁷ Conocidos en los EEUU con la denominación *Problem Solving Courts*.

³⁶⁸ Según la terminología del Sistema Judicial Federal de EEUU, *Magistrate Judges*.

Viajes de Líderes Argentinos

El Comité Ejecutivo identifica inicialmente a actores de las diversas Jurisdicciones y Órganos de la Justicia Argentina, Asociaciones Profesionales, Instituciones Educativas y Organizaciones de la Sociedad Civil.

Para ello, toma en consideración las condiciones de liderazgo y la aptitud -actual o potencial- de tales actores a efectos de la toma de decisiones o el asesoramiento especializado para la modernización del Sistema Judicial.

Una vez celebrada una reunión de trabajo al cabo de la cual son considerados los nombres y antecedentes de dichos actores, se confecciona una lista de ellos, a los fines de realizar las respectivas invitaciones con la intervención de la Embajada de los Estados Unidos de América en Buenos Aires.

Entre 2001 y 2010³⁶⁹, han viajado en el marco del Programa ciento un (101) jueces, fiscales, defensores públicos, funcionarios, abogados, líderes de la sociedad civil, educadores y periodistas argentinos, provenientes de diecisiete Provincias Argentinas y de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.³⁷⁰

³⁶⁹ A tiempo de redactar esta obra, se encuentra pendiente la realización de un nuevo viaje, tentativamente programado para septiembre de 2012.

³⁷⁰ Son ellos, en orden alfabético (se indican sus cargos al tiempo en que participaron del viaje): 1) Abritta, Cristian, Secretario de la Corte Suprema de Justicia de la Nación; 2) Alberti, Carlos (+), Presidente del Colegio Público de Abogados de la Capital Federal -CPACF; 3) Albrieu, Edgardo, Presidente de la Federación Argentina de la Magistratura y la Función Judicial -FAM; 4) Álvarez Morales, Jorge, Juez de Cámara, Provincia de Catamarca; 5) Álvarez, Gladys, Juez de la Cámara Nacional de Apelaciones en lo Civil; 6) Andreucci, Carlos, Presidente de la Federación Argentina de Colegios de Abogados -FACA; 7) Ávila, Ángel, Presidente del Superior Tribunal de Justicia de la Provincia de La Rioja; 8) Balangione, Jaquelina, Juez en lo Correccional de la Provincia de Santa Fe; 9) Balladini, Alberto, Presidente de la Junta Federal de Cortes y Superiores Tribunales de Justicia de las Provincias Argentinas y Ciudad Autónoma de Buenos Aires; 10) Bargalló, Miguel Federico, Juez Nacional en lo Comercial; 11) Basso, Andrés, Secretario de Juzgado Federal de La Plata, Provincia de Buenos Aires; 12) Battaíni, María del Carmen, Presidente del Superior Tribunal de Justicia de la Provincia de Tierra del Fuego, Antártida e Islas del Atlántico Sud; 13) Bincaz, Germán, Fiscal Nacional en lo Penal Tributario; 14) Brenna, Ramón, Presidente de ARGENJUS; 15) Brito, Alberto, Juez de la Corte Suprema de Justicia de la Provincia de Tucumán; 16) Bruno, Ángel Atilio, Vicepresidente de la FACA; 17) Cabral, Luis María, Consejero de la Magistratura del Poder Judicial de la Nación; 18) Cabrera de Monella, Nora, Juez de Tribunal Oral en lo Federal, Comodoro Rivadavia, Provincia de Chubut; 19) Caminos, Miguel Ángel, Presidente de la Asociación de Magistrados y Funcionarios de la Justicia Nacional -AMFJN; 20) Candisano Mera, Pablo, Secretario de Juzgado Federal de Bahía Blanca, Provincia de Buenos Aires; 21) Caramelo Díaz, Gustavo, Secretario Letrado del Tribunal Superior de Justicia de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires; 22) Cevasco, Luis Jorge, Fiscal General Adjunto del Ministerio Público Fiscal de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires; 23) Chayer, Héctor, Director General del Foro de Estudios sobre la Administración de Justicia -FORES; 24) Coll, Ariel, Juez del Superior Tribunal de Justicia de la Provincia de Formosa; 25) D'Alessio, Damián, Mediador, Capacitador y Vicepresidente de la Fundación Libra; 26) De Langhe, Marcela, Presidente de la Cámara de Apelaciones en lo Penal, Contravencional y de Faltas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires; 27) Del Río, Víctor, Juez de Cámara, Provincia de Chaco; 28) Detrizio, Mirta, Asesora Cultural de la Embajada de los Estados

Unidos; 29) Dupuis, Juan Carlos, Juez de la Cámara Nacional de Apelaciones en lo Civil; 30) Durante, Jorge, Comisario Inspector, Policía Federal Argentina; 31) Fariña, Gustavo, Mediador y Capacitador, Coordinador de Programas de la Fundación Libra; 32) Fernández, Domingo Norberto, Defensor ante el Superior Tribunal de Justicia de la Provincia de Santa Cruz; 33) Figueras Bielsa, María, Vicepresidente de la Asociación Conciencia; 34) Fleming Figueroa, Abel, Presidente de la FAM; 35) Font, Damián, Secretario Letrado de la Corte Suprema de Justicia de la Nación; 36) Gallo Tagle, Marcelo, Secretario Letrado del Consejo de la Magistratura del Poder Judicial de la Nación; 37) Garavano, Germán, Consejero del Consejo de la Magistratura de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires; 38) García Netto, Adriana, Defensora Pública Oficial, Ministerio Público de la Defensa; 39) Garros Martínez, María Cristina, Vicepresidente de la Corte de Justicia de la Provincia de Salta; 40) Germano, Hugo, Presidente del CPACF; 41) González Ferrari, Gustavo, Juez Nacional de Ejecución Penal; 42) González, Cristina Elizabeth, Secretaria Ejecutiva de JUFEJUS; 43) Gorini, Jorge, Juez de Tribunal Oral Federal; 44) Greco, Silvana, Mediadora y Coordinadora de Programas de la Fundación Libra; 45) Gutiérrez, Rafael Francisco, Presidente de JUFEJUS; 46) Hauser, Irina, Periodista del Diario Página 12; 47) Highton de Nolasco, Elena, Juez de la Cámara Nacional de Apelaciones en lo Civil; 48) Katz, Silvia, Abogada y Mediadora; 49) Kessler, Miguel, Fiscal Adjunto en lo Criminal, Departamento Judicial de San Martín, Provincia de Buenos Aires; 50) Klein, María Cristina, Directora del Consultorio Jurídico Gratuito de la Facultad de Derecho de la Universidad de Buenos Aires; 51) Kogan, Hilda, Ministra de la Suprema Corte de Justicia de la Provincia de Buenos Aires; 52) Kollmann, Gustavo Ernesto, Defensor Público Oficial ante los Tribunales Nacionales en lo Criminal y Correccional; 53) Labate, Antonio, Juez Federal de la Provincia de Neuquén; 54) Lambois, Susana (+), Juez Nacional en lo Civil; 55) Lami, Carlos, Vicepresidente de FAM; 56) Latorre de Moyano, Stella, Secretaria Letrada del Superior Tribunal de Justicia de la Provincia de Río negro; 57) Lega, Guillermo, Secretario de la Fiscalía Federal de Comodoro Rivadavia, Provincia de Chubut; 58) Letner, Gustavo, Juez en lo Contravencional y de Faltas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires; 59) Liberman, Víctor, Juez Nacional en lo Civil; 60) Lobos, Rubén, Vicepresidente segundo de FAM; 61) Losardo, Marcela, Secretaria de Justicia; 62) Lozano, Luis Francisco, Ministro del Tribunal Superior de Justicia de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires; 63) Madueño, Raúl, Juez de la Cámara Nacional de Casación Penal; 64) Marchisio, Adrián, Secretario de la Procuración General de la Nación a cargo de la Secretaría General de Coordinación Institucional, Ministerio Público Fiscal de la Nación; 65) Martínez Sobrino, José, Juez de Tribunal Oral en lo Federal; 66) Martínez, Stella Maris, Defensora General de la Nación; 67) Mattio, Amalia, Coordinadora de Programas de la Asociación Conciencia; 68) Meynet, Álvaro Javier, Vicepresidente de FAM; 69) Moccia de Heilbron, Catalina, Defensora Pública Oficial, Ministerio Público de la Defensa; 70) Molina Portela, Carlos Manuel, Juez Nacional en lo Civil; 71) Molina Quiroga, Eduardo, Secretario Ejecutivo del Centro de Formación Judicial de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires; 72) Moreyra, Miguel, Juez de Cámara de la Provincia de Misiones; 73) Moscoso, Juan de Dios, Defensor Público ante la Justicia Federal, Provincia de Santa Fe; 74) Nanclares, Jorge, Presidente de la Suprema Corte de Justicia de la Provincia de Mendoza; 75) Nessi, Alan Martín, Secretario Letrado, Justicia Nacional en lo Penal Tributario; 76) Nóbili, Alejandro, Secretario Letrado, Justicia Nacional en lo Civil y Comercial Federal; 77) Nolasco, Elena, Secretaria Letrada de la Corte Suprema de Justicia de la Nación; 78) Onel, Jorge, Secretario Letrado, Ministerio Público Fiscal; 79) Otamendi, Santiago, Juez en lo Contravencional y de Faltas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires; 80) Pagotto, Roberto, Juez de Cámara de la Provincia de La Rioja; 81) Palma, Luis María, Coordinador del Programa Integral de Reforma Judicial y Coordinador General del Programa Casas de Justicia, Ministerio de Justicia y Derechos Humanos; 82) Parody, Eduardo, Coordinador Técnico de la Comisión Nacional de Gestión Judicial, Corte Suprema de Justicia de la Nación; 83) Petrone, Daniel, Juez de Tribunal Oral en lo Penal, Departamento Judicial de Lomas de Zamora, Provincia de Buenos Aires; 84) Pildain, Miguel, Secretario Letrado de la Corte Suprema de Justicia de la Nación; 85) Pombo, Livia Cecilia, Fiscal General ante los Tribunales Orales en lo Criminal; 86) Posse Saguier, Fernando, Juez de la Cámara Nacional de Apelaciones en lo Civil; 87) Quiñones, Julio, Coordinador Técnico de la Comisión Nacional de Gestión Judicial, Corte Suprema de Justicia de la Nación; 88) Rovira, Justo Joaquín, Fiscal ante la Justicia Nacional en lo Criminal de Instrucción; 89) Rubio, Florencio, Ministro del Superior Tribunal de Justicia de la Provincia de San Luis; 90) Sbdar de Bercovich, Claudia, Vocal de la Corte Suprema de Justicia de la Provincia de Tucumán; 91) Scotto, Mariano, Prosecretario Letrado, Unidad de Apoyo y Control de Actuación Funcional, Ministerio Público Fiscal; 92) Sesin, Domingo, Presidente del Tribunal Superior de Justicia de la Provincia de Córdoba; 93) Simari, Virginia, Juez Nacional en lo Civil; 94) Soto, Lidia, Juez de Tribunal Oral Federal en lo Criminal y Correccional, Provincia de Buenos Aires; 95) Unrein, Gabriel, Secretario General del Ministerio

Durante dichos viajes han sido visitadas, entre otras Instituciones:

1. La Corte Suprema de Justicia de los Estados Unidos
2. El Centro Judicial Federal
3. La Oficina Administrativa de los Tribunales de los Estados Unidos
4. El Departamento de Justicia de los Estados Unidos
5. La Oficina de Ética del Gobierno de los Estados Unidos de América
6. El Congreso Federal de los Estados Unidos
7. La Asociación de Abogados Americanos -ABA
8. El Colegio de Abogados de Washington, DC
9. La División Multipuertas de Resolución de Disputas, Corte Superior del Distrito de Columbia
10. La Facultad de Derecho de la Universidad de Georgetown, Washington, DC
11. El Colegio Judicial Nacional, Reno, Nevada
12. El Centro Nacional de Cortes Estadales –NCSC, Williamsburg, Virginia
13. El Centro de Justicia Comunitaria Red Hook, de Brooklyn, New York
14. El Centro de Educación Judicial e Investigación, San Francisco, California
15. Los Tribunales Federales y Estadales de Puerto Rico.

Difusión y Resultados de “Justicia en Cambio”

Un primer testimonio del Programa fue publicado durante 2003³⁷¹, y otro se encuentra en curso de elaboración, para ser difundido próximamente³⁷².

Numerosas experiencias compartidas por los expertos visitantes, y otras que fueran conocidas en los lugares de origen por los actores argentinos que viajaron en el marco

Público Fiscal de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires; 96) Uría, Omar, Presidente del Superior Tribunal de Justicia de la Provincia de San Luis; 97) Vassallo, Gerardo Guillermo, Juez de la Cámara Nacional de Apelaciones en lo Comercial; 98) Vélez, Víctor María, Juez de Cámara, Provincia de Córdoba; 99) Ventura, Adrián, Periodista del Diario “La Nación”; 100) Vila, Rosa, Juez Nacional en lo Civil; 101) Yapur, Sandra, Defensora Pública Adjunta, Ministerio Público de la Defensa.

³⁷¹ Gracias al liderazgo de Elena Highton de Nolasco, quien elaboró la obra *Justicia en Cambio: Sociedad Civil, Abogados y Jueces. Un nuevo proyecto para la administración de Justicia*, con la colaboración del grupo de participantes del viaje a los EEUU desarrollado en 2002: Germán Bincaz, Ángel Atilio Bruno, Héctor Chayer, Víctor del Río, Irma García Netto, Silvana Greco, Silvia Katz, Carlos Molina Portela, Eduardo Molina Quiroga y Cecilia Pombo. El libro fue publicado por Rubinzal - Culzoni Editores y la Fundación Libra, en Junio de 2003.

³⁷² Nos encontramos grupalmente trabajando en una obra descriptiva del Programa, sus actividades y logros al cabo de más de una década de existencia.

del Programa, han sido transformadas y adaptadas a nuestras realidades³⁷³ para la introducción de mejoras concretas en los servicios de la Justicia Argentina.

Esto ha sido posible gracias a la decisión de Cortes Supremas, Superiores Tribunales y Cortes de Justicia, Ministerios Públicos, Asociaciones Profesionales e Instituciones Educativas, que llevaron a cabo su formulación e implementación, con la participación de magistrados, funcionarios, colaboradores, abogados, líderes de la sociedad civil y capacitadores.

Reseñaré seguidamente algunos de estos resultados:

1. La Oficina Multipuertas, creada por iniciativa de la Cámara Nacional de Apelaciones en lo Civil y el Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, a efectos de la prestación gratuita de servicios de orientación jurídica y derivación para la resolución de conflictos jurídicos o sociales³⁷⁴
2. El Centro Multipuertas del Colegio Público de Abogados de la Capital Federal, que funcionaria entre mayo de 2002 y febrero de 2007
3. Nuevas Modalidades de Acceso a Justicia implementadas en diferentes Jurisdicciones de la Justicia Argentina, como Centros de Mediación, Orientación, Derivación y Asistencia Jurídica, y las Oficinas de Asistencia a las Víctimas de Delitos
4. La Oficina de Violencia Doméstica –OVD, que fuera creada por la Corte Suprema de Justicia de la Nación con el objetivo de facilitar el acceso a justicia por parte de las personas afectadas, durante las 24 horas del día y todos los días del año (fines de semana y feriados incluidos)³⁷⁵
5. La sanción de las leyes de Mediación, Civil, Penal y Penal Juvenil en Provincias como Chaco, Río Negro y Buenos Aires

³⁷³ Hafetz, Jonathan L., “Latin America: Views on Contemporary Issues in the Region Pretrial Detention, Human Rights, and Judicial Reform in Latin America”, 26 Fordham International Law Journal 1754, Junio de 2003, página 10. Para tener éxito, las reformas deben ser adaptadas a la historia particular y el entorno del país en que han de aplicarse.

³⁷⁴ Me referiré al tema en el Capítulo VI de esta obra.

³⁷⁵ Me referiré al tema en el Capítulo VI de esta obra.

6. La formulación de Proyectos de Ley Nacional de Mediación Penal³⁷⁶ y de Justicia Vecinal para la Ciudad Autónoma de Buenos Aires
7. Cursos de Formación de Formadores, desarrollados por la Escuela Judicial de la Asociación de Magistrados y Funcionarios de la Justicia Nacional
8. Cursos sobre “Manejo de Casos”, “Modelos de Oficina Judicial Penal”, “Modelos de Oficina Judicial No Penal”, “Gobierno Judicial”, “Análisis Económico del Derecho”, “Conflictos Internos en las Unidades Judiciales” y “Evaluación Institucional de la Calidad de las Oficinas Judiciales” organizados por instituciones como la Escuela Judicial del Consejo de la Magistratura del Poder Judicial de la Nación, Escuelas y Centros de Formación y Capacitación Judicial de la mayoría de las Provincias Argentinas, y de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires
9. Capacitación para Magistrados recientemente designados, iniciativa llevada a cabo en 2005 por el Centro de Capacitación Judicial de la Corte Suprema de Justicia de la Provincia de Tucumán
10. Cursos de Postgrado sobre Gestión y Administración Judicial, desarrollados en el marco de la Carrera de Especialización en Administración de Justicia, Departamento de Postgrado, Facultad de Derecho de la Universidad de Buenos Aires, y en cursos organizados por la Asociación Civil “Unidos por la Justicia”
11. La reforma en la gestión de la Mesa de Entradas de la Corte Suprema de Justicia de la Nación, concebida y ejecutada por la Comisión Nacional de Gestión Judicial.³⁷⁷

³⁷⁶ Autores: Dres. Damián D’Alessio y Fabián Céliz.

³⁷⁷ Para lo cual se ha tomado como antecedente el modelo de gestión del Sistema Judicial del Estado Libre Asociado de Puerto Rico.

2.10 Plan de Justicia y Seguridad

Este Plan fue presentado por el entonces Ministro de Justicia, Seguridad y Derechos Humanos³⁷⁸, el 19 de abril de 2004.

Cabe consignar, inicialmente, que el mismo no llegó a implementarse, tras la abrupta salida del Poder Ejecutivo del mencionado Ministro, por decisión del entonces Presidente de la Nación, a fines de julio de 2004.³⁷⁹

El Plan fue elaborado en un contexto social de muy alta sensibilización y demanda social, la cual se viera entonces potenciada como consecuencia de un hecho trágico que motivara la realización de masivas manifestaciones públicas reclamando soluciones al poder político.³⁸⁰

El Plan de Justicia y Seguridad se compuso de seis capítulos: 1) Seguridad; 2) Justicia; 3) Participación Cívica y Control Ciudadano, 4) Sistema Penitenciario; 5) Sistema Económico Financiero; 6) Sistema Político.

Reseñaré los contenidos relativos al Sistema Judicial que en él fueron desarrollados.

Reordenamiento de la Justicia Nacional en lo Criminal y Correccional con asiento en la Capital Federal, previsto en el Capítulo II, referido a la Justicia

Esta medida comprendía: la unificación de los fueros federal, de instrucción, correccional y penal económico; la descentralización de la labor de los jueces, con asiento fijo en cada barrio de la ciudad; la actuación de dos jueces por cada dos comisarías porteñas, con turnos trianuales.

Se eliminaba así la distinción entre Justicia Nacional u Ordinaria y la Federal en lo Criminal y Correccional de la Capital Federal, unificando las Cámaras de Apelaciones. Lo propio se disponía respecto de los Juzgados de Primera Instancia en lo Criminal y Correccional Federal, de Instrucción, en lo Correccional y en lo Penal Económico, conformando una única clase de Juzgados de Instrucción, que serían ochenta y dos.

Se disponía la unificación de los Tribunales Orales Federales, Criminales y Penales Económicos, en una única categoría de Tribunales Orales Criminales, que serían así treinta y ocho, con un total de ciento catorce Jueces de Cámara.

³⁷⁸ Gustavo Béliz.

³⁷⁹ En línea, <http://www.lanacion.com.ar/621754-kirchner-echo-a-beliz-y-a-quantin>; última visita: 10 de Febrero de 2012.

³⁸⁰ Públicamente conocido como el “Caso Blumberg”; en línea, <http://edant.clarin.com/diario/2004/04/01/um/m-734923.htm>; última visita: 10 de Febrero de 2012.

Se establecía la ampliación de la competencia de la Justicia Penal Tributaria, incorporando los delitos aduaneros.

Se determinaba además la creación de dos nuevos tribunales de menores.

A efectos de optimizar la gestión, se preveía jerarquizar a los secretarios judiciales, atribuyéndoles la realización de tareas que cumplen materialmente debido a la delegación, pero que aparecen como ejecutadas por Jueces y Fiscales.

Se establecía la transferencia de Competencias a la Justicia en lo Contravencional y de Faltas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, respecto de los siguientes delitos: Lesiones en riña, abandono de persona, omisión de auxilio, exhibiciones obscenas, matrimonios ilegales, amenazas, violación de domicilio, usurpación, daños, ejercicio ilegal de la medicina, lesiones en accidentes de tránsito.

Se determinaba la creación de Fiscalías Descentralizadas en los Barrios de la Ciudad de Buenos Aires, facultando al Procurador General de la Nación a: realizar el traslado efectivo de los grupos de Fiscales en forma progresiva; instalar durante la transición oficinas en los barrios; crear Fiscalías especiales para delitos complejos; firmar convenios con el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires para que éste proporcione infraestructura, equipamiento y recursos para las Fiscalías.

Se contemplaba el trabajo junto a Organizaciones de la Sociedad Civil para elaborar una reforma de la Ley de Ministerio Público de la Nación, en función de los siguientes criterios: Descentralización de Fiscalías; Especialización de los fiscales; Revisión de su conducta.

El Proyecto previó además la instauración de un Proceso de Justicia Rápida para Casos de Flagrancia.

Sistema Penal Especial para Menores

El Plan contempló la necesidad de establecer un punto de equilibrio entre la necesidad de seguridad de la sociedad, y la tutela de los derechos de los menores y su posibilidad de resocialización.

Para ello, previó adecuar el régimen de responsabilidad penal de menores a los principios de la Convención Internacional de los Derechos del Niño.

Se propuso reducir la edad de imputabilidad penal a la edad de catorce años.

Reformas en el Consejo de la Magistratura del Poder Judicial de la Nación

El Proyecto estableció la reforma de la Ley de Creación del Órgano, contemplando para ello:

Reducir la composición del Consejo de 20 a 12 miembros, que serían: tres Jueces del Poder Judicial de la Nación –uno de ellos con asiento en la Capital Federal, debiendo estar representadas la primera y la segunda instancia; tres abogados de la matrícula federal, uno de los cuales debería tener domicilio en la Capital Federal; tres representantes del Poder Legislativo, entre juristas de reconocido prestigio y con especial conocimiento de la materia judicial, uno de ellos por la Cámara de Senadores, y dos por la Cámara de Diputados; un representante del Poder Ejecutivo; dos abogados en representación del ámbito académico y científico, de los cuales uno debería ser Profesor Titular Regular de Cátedra de la Facultad de Derecho de una Universidad Nacional, y el otro, una persona de reconocida trayectoria y prestigio, que haya sido acreedor de menciones especiales en ámbitos académicos y/o científicos, que será elegida por el Consejo Interuniversitario Nacional.

El Presidente del Consejo sería elegido entre sus integrantes, de manera que el Presidente de la Corte Suprema –por entonces también del Consejo- no formaría más parte del cuerpo.

Se reglamentó el procedimiento de los concursos para la designación de magistrados, y fue exigida una calificación mínima en las pruebas de oposición para poder integrar las ternas.

Se habilitó la apertura de concursos y la aprobación de ternas en forma anticipada a la generación de las vacantes.

Fueron ampliadas las facultades del Plenario del Consejo para la Organización de la Justicia, creándose una Comisión de Organización y Reforma Judicial, con una Oficina de Política Judicial y Control de Gestión dependiente de ella, que se encontraría a cargo del análisis y el control de la calidad de la prestación del servicio de Justicia.

Se previó la celebración de un concurso para la designación del Director de la Escuela Judicial, elevando el valor de sus cursos como antecedente para las designaciones y promociones en la Carrera Judicial.

Reformas al Jurado de Enjuiciamiento de Magistrados

Se determinó que el Jurado de Enjuiciamiento de Magistrados del Poder Judicial de la Nación dejara de ser un órgano único y permanente, debiendo constituirse un jurado para cada caso, y teniendo sus miembros el carácter de tales durante el enjuiciamiento a cuyo cargo estuvieren.

La composición del Jurado siguió siendo la entonces vigente -tres jueces, tres legisladores y tres abogados- pero se previó que los miembros fueran elegidos por sorteo y no ya por sus pares.

Juicio por Jurados

El Proyecto incluyó en su Capítulo III, denominado “Participación Cívica y Control Ciudadano”, la reglamentación del Juicio por Jurados. Para ello, estableció como competencia del Tribunal de jurados, los delitos con pena privativa de la libertad de seis o más años, y los delitos cometidos por funcionarios públicos. Se contempló la posibilidad de renuncia al Juicio por Jurados por parte del imputado o su defensor, debiendo para ello contar con la anuencia del Fiscal o del querellante.

Justicia de Ejecución Penal

Con vistas a ampliar y fortalecer la Justicia Nacional de Ejecución Penal, se previó impulsar proyectos por entonces en trámite en el Congreso de la Nación, para la creación de Juzgados, Fiscalías y Defensorías de Ejecución Penal, y la incorporación de una Secretaría más a cada uno de los Tribunales.

Según surge del análisis de sus contenidos, el denominado “Plan de Justicia y Seguridad” se conformó a partir de una diversidad de proyectos para tratar aspectos parciales del Sistema Judicial, sin una consideración de carácter integral respecto de sus diversos componentes.³⁸¹

³⁸¹ Los proyectos normativos incluyeron también:

- ❑ Reglamentación de la Ejecución de la Pena Privativa de Libertad: se estableció la ampliación del personal, la mejora en la selección y capacitación de los oficiales de prueba, bajo la supervisión del Patronato de Liberados
- ❑ Limitación de la Excarcelación: se dispusieron limitaciones en las excarcelaciones para delitos específicos
- ❑ Construcción de Establecimientos Carcelarios Federales: se determinaba la construcción de ocho nuevas cárceles, mediante una inversión total de 400 millones de pesos, para la creación de 6.444 nuevas plazas, incrementando así en un 50% la capacidad de alojamiento de internos por entonces existente.
- ❑ Programa Nacional de Trabajo en Cárceles: se previó un concurso de proyectos con los sectores productivos, para la fabricación y venta masiva de bienes y servicios elaborados por internos penitenciarios. Estableció además la reforma en el gerenciamiento del Ente Cooperativo Penitenciario –ENCOPE- y la incorporación de los egresados del Sistema Penitenciario y de sus familias, a los Planes Sociales del gobierno vinculados a la generación de trabajo.
- ❑ Fondo Fiduciario para el Fortalecimiento del Sistema de Seguridad y Justicia: se previó su integración con ahorros del Estado Nacional y aportes adicionales de las Provincias que desearan adherirse a la ley de creación. Los recursos del Fondo se aplicarían a equipamiento y logística, desarrollo de soluciones tecnológicas, reformas que tendieran a aumentar la eficiencia y capacidad

Prueba de ello es la sola consideración de la Justicia Criminal y Correccional como ámbito para las reformas orgánicas y –accesoriamente- funcionales, y lo concerniente a la Justicia de Menores.

Lo propio cabe observar respecto de las reformas propuestas respecto del Consejo de la Magistratura y el Jurado de Enjuiciamiento de Magistrados.

En su formulación y presentación –realizada durante tiempos por demás escasos y en el contexto socio-político antes aludido- se trató de una propuesta coyuntural y de carácter parcial, mediante la cual se quiso dar respuesta a una demanda social acuciante, que por entonces congregó manifestaciones públicas de singular relevancia, las cuales calaron hondamente en la sociedad y las autoridades.

Los acontecimientos políticos posteriores, con la intempestiva salida del gobierno por parte del Ministro que presentara dicho Plan, sumadas a profundas objeciones a sus contenidos que fueran realizadas desde la Sociedad Civil³⁸²- determinaron que el Plan entrara en vía muerta.³⁸³

2.11 Programa “Casas de Justicia”

Este Programa fue concebido en 2004 por iniciativa del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la Nación, a través de la Secretaría de Justicia³⁸⁴, para ser desarrollado con financiamiento del Banco Mundial.³⁸⁵

Se apuntó por medio de la iniciativa a construir canales para superar las tradicionales limitaciones para el acceso a Justicia de las personas de menores recursos, debida a factores tales como:

operativa, capacitación y pago de incentivos, adquisición, locación, comodato o usufructo de inmuebles, gastos originados en situaciones de emergencia que incrementaran transitoriamente la demanda de servicios de seguridad y justicia. El Jefe de Gabinete de Ministros se encontraría a cargo de la gestión de este Fondo, acompañado por un Consejo de Administración, presidido por el Ministro de Justicia, Seguridad y Derechos Humanos. El fiduciario sería un banco oficial nacional.

³⁸² Así, las duras críticas formuladas por el Centro de Estudios Legales y Sociales –CELS- mediante el documento “El CELS cuestiona los lineamientos generales del Plan Estratégico de Justicia y Seguridad presentado por el Gobierno”; en línea, <http://www.cels.org.ar>; última visita: 10 de Febrero de 2012.

³⁸³ El Plan comentado fue elaborado en tiempos en que me desempeñara como Coordinador del Programa Integral de Reforma Judicial, sin que el Programa tuviera intervención alguna en su formulación, que fue realizada por autoridades y funcionarios políticos de la gestión ministerial de Gustavo Béliz.

³⁸⁴ Previamente denominada “Secretaría de Política Judicial y Asuntos Legislativos”.

³⁸⁵ A través del Préstamo BIRF N° 4423-AR, en el marco del Proyecto de Modernización del Estado de la Subsecretaría de Gestión Pública, de la Jefatura de Gabinete de Ministros del Poder Ejecutivo Nacional.

1. La falta de conocimiento de los derechos y los mecanismos institucionales para hacerlos valer
2. La onerosidad de los servicios de los profesionales del derecho para la defensa particular
3. La falta de una eficaz coordinación entre los centros de asistencia jurídica gratuita
4. La gran distancia física entre los *recursos jurídicos*³⁸⁶ y las zonas marginadas
5. El costo, complejidad y extensión de los procesos judiciales.

El Proyecto fue formulado para su ejecución como Experiencia Piloto, previendo a tales fines la apertura de un número limitado de Casas de Justicia para su funcionamiento durante 2005, con el objeto de:

1. Medir su impacto
2. Evaluar la efectividad de los servicios brindados y las actividades desarrolladas a partir de ciertos indicadores de medición
3. Validar el modelo y efectuar las modificaciones que pudieran corresponder.

Se previó entonces que, una vez probado y validado el modelo de gestión –concluida la Experiencia Piloto- el modelo estuviera en condiciones de ser replicado en tantas localidades como resultara necesario.

El diseño y desarrollo del modelo de funcionamiento, gestión y control de las Casas de Justicia estuvo a cargo de un equipo de trabajo multidisciplinario, dependiente técnicamente de la Secretaría de Justicia del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos.

Así, las Casas fueron diseñadas como centros de asistencia gratuita a la comunidad, con el objeto de informar y orientar a los consultantes sobre sus derechos y las vías institucionales para hacerlos valer; y ofrecer métodos alternativos de resolución de conflictos a efectos de promover el pleno ejercicio de sus derechos individuales, grupales y colectivos. Se procuró así facilitar el acceso a la justicia formal y no formal, contribuyendo a la construcción de una convivencia pacífica y el logro de una mejor calidad de vida de los habitantes de la zona de influencia de las Casas.

³⁸⁶ Expresión que refiere a instituciones públicas –estatales o no estatales-, privadas, y voluntarias que presten servicios de orientación, derivación y asistencia jurídica.

Específicamente, la función de las Casas de Justicia consistió en brindar servicios gratuitos de asesoramiento jurídico, mediación y asistencia social. Para el caso de que la índole de los casos en ellas planteados requiriera su tratamiento por otras instituciones, se previó su derivación a éstas y la realización, desde las Casas, del seguimiento correspondiente.

Con el objetivo de dar al Programa carácter federal, las Casas de Justicia fueron instaladas en diferentes Provincias, procurando así receptar las diferentes idiosincrasias del Norte, el Sur, el Este y el Oeste del país.

La selección de cada localidad se concretó a través de sondeos a distancia y relevamientos *in situ*, en función de los siguientes parámetros:

1. Niveles y densidad de población
2. Distancia de las cabeceras departamentales judiciales
3. Necesidades básicas insatisfechas
4. Disponibilidad de recursos jurídicos y sociales especializados³⁸⁷
5. Proclividad de los recursos jurídicos y sociales locales³⁸⁸

Consecuentemente, fueron puestas en funcionamiento cuatro Casas de Justicia³⁸⁹:

1. Provincia de La Pampa, Localidad de General Pico, desde el 28 de Diciembre de 2004
2. Provincia de Mendoza, Localidad de Guaymallén, desde el 12 de Enero de 2005
3. Provincia de Tucumán, Localidad de Tafí Viejo, desde el 16 de Marzo de 2005
4. Provincia de Río Negro, Localidad de Cipolletti, desde el 11 de Abril de 2005

Se previó la implementación de otras dos Casas de Justicia en sendas Localidades de la Provincia de Buenos Aires³⁹⁰, lo que finalmente no se concretó.

La Experiencia Piloto concluyó sus servicios a fines de 2006, por lo que la replicación originariamente proyectada tampoco fue llevada a la práctica.

³⁸⁷ Instituciones públicas o privadas, y ONG que agrupen abogados, mediadores y asistentes sociales.

³⁸⁸ Municipios, centros de atención jurídica gratuita, colegios de abogados, universidades, centros de mediación, etc.

³⁸⁹ A efectos de la prestación de los servicios de las Casas, se convocó a una licitación de la cual participaron diferentes Organizaciones de la Sociedad Civil, las cuales se asociaron con entidades locales de cada una de las Provincias en que las Casas fueron puestas en funcionamiento.

³⁹⁰ Se realizaron a tales efectos gestiones con los Municipios de Moreno y Tres de Febrero, entre otros.

Considero necesario en este punto, realizar algunas observaciones acerca del Programa comentado.³⁹¹

La decisión de las autoridades políticas en el sentido del diseño e implementación de las Casas fue tomada sin articulación con los Poderes Judiciales a través de las Cortes y Superiores Tribunales, en lo que considero un notorio error estratégico y de posicionamiento: por ejemplo, la Casa de Justicia instalada en Cipolletti, Provincia de Río Negro, fue concebida e implementada sin coordinación con un Proyecto liderado por el Superior Tribunal de la Provincia³⁹², mediante el cual se llevó a cabo un diseño a medida y consecuente implementación de Casas de Justicia en diferentes Localidades de la Provincia, las que continúan prestando servicios de reconocida excelencia en el presente.³⁹³

Un proceder de la naturaleza descrita desconoce la necesidad de coordinar esfuerzos con los principales responsables de los servicios de Justicia –a la sazón, los Poderes Judiciales- y genera iniciativas cuyo desarrollo tiende a tener un alcance tan solo limitado a la actuación de las autoridades políticas que las impulsan: se generan así iniciativas aisladas, cuya pérdida de impulso político termina por agotarlas (como finalmente sucedió).

Por otra parte, el modelo de gestión oportunamente diseñado se aplicó de manera refleja en cada una de las localizaciones, previéndose hacer lo propio en las dos Casas de la Provincia de Buenos Aires que finalmente no fueron instaladas.

Cabe puntualizar a este respecto, a título de ejemplo, que un modelo concebido con una determinada dotación de personal para prestar servicios en un centro poblacional de aproximadamente cuarenta mil habitantes –como puede serlo General Pico, en la Provincia de La Pampa- difícilmente pueda hacer lo propio –con idéntica planta de recursos humanos- en poblaciones que exceden en diez veces a la referida –como sucede en Moreno, Provincia de Buenos Aires, cuya población excede los cuatrocientos cincuenta mil habitantes.

³⁹¹ Desde mi rol de Coordinador General del Programa, que circunscribía su actuación a los aspectos institucionales, realicé oportunamente estas observaciones críticas a las autoridades políticas del Ministerio.

³⁹² Con el apoyo técnico de la Fundación Libra.

³⁹³ Me referiré a ellas en el Capítulo VI, al tratar las reformas en materia de Acceso a Justicia.

2.12 Centros de Acceso a la Justicia

Desde 2010, el Ministerio de Justicia organizó, en el ámbito de la Dirección Nacional de Promoción y Fortalecimiento del Acceso a la Justicia –dependiente de la Secretaría de Justicia- el Plan de Centros de Acceso a la Justicia.³⁹⁴

El Plan de referencia fue concebido con el objetivo de acercar la justicia a la ciudadanía, con particular énfasis en los sectores más vulnerables de la población que desconocen los medios y las vías institucionales para hacer efectivos sus derechos o que, por diversos motivos, se encuentran imposibilitados para hacerlo.

Los Centros de Acceso a la Justicia brindan, en forma gratuita, servicios de asesoramiento jurídico, derivación institucional y mediación comunitaria, realizando la recepción, solución y seguimiento de problemáticas tanto personales como comunitarias.

Los servicios que se ofrece desde los Centros son:

1. Orientación y derivación frente a problemáticas jurídicas o sociales
2. Respuestas a solicitudes de información, asesoramiento jurídico-asistencial, denuncias y otras peticiones
3. Mediaciones comunitarias
4. Capacitación a la Comunidad en lo referente a sus derechos y garantías, y en diversas temáticas de relevancia social y cultural
5. Asistencia psicosocial en todas las instancias de resolución de conflictos a nivel personal y comunitario.

Cabe aclarar que el Plan que se comenta ha incluido, dentro de la información correspondiente a los Centros mencionados, a dos iniciativas preexistentes, como lo son la Oficinas Multipuertas, que fueran creadas con la participación de la Cámara Nacional de Apelaciones en lo Civil.³⁹⁵

³⁹⁴ En línea, <http://www.jus.gob.ar/atencion-al-ciudadano/acceso-a-la-justicia.aspx>; última visita: 10 de Febrero de 2012.

³⁹⁵ En el punto 2.5. de este capítulo hice referencia a la cooperación técnica al efecto proporcionada desde el Programa Integral de Reforma Judicial.

Formulada la precedente aclaración, ha de destacarse que los Centros de Acceso a la Justicia creados en el marco del Plan, prestan servicios en la Capital Federal y distintas Provincias.

- Capital Federal: en barrios como Caballito, Floresta, La Boca, Liniers, Lugano, Monserrat, Villa Soldati y otros, y zonas de escasos recursos como Villa 1.11.14, Villa 19, Villa 20, Villa 21/24, Villa 26, Villa 31 y Villa 31 Bis.
- Provincias de Buenos Aires –La Plata y Mercedes-, Chaco –Resistencia y Sáenz Peña-, Córdoba -Córdoba, Jujuy –San Salvador de Jujuy y Palpalá- Santa Cruz, Santa Fe –Santa Fe y Rosario-, Santiago del Estero –Barrio Ejército Argentino, Santiago del Estero.

3. Síntesis

La mediación constituye uno de los grandes avances del período. La introducción de este método alternativo constituyó un reconocido logro –primero a través de una experiencia piloto, luego mediante la sanción legislativa- que se alcanzó gracias al liderazgo y la participación de actores internos del Sistema Judicial, con la colaboración del Ministerio. Se hizo así posible la ampliación del acceso a justicia, generando la posibilidad de obtener soluciones justas y celeras, a la par de contribuir a una menor congestión en la labor de los tribunales. Fueron creados centros para la prestación de estos servicios en conflictos de variada índole, y se cimentó el camino para la introducción de otros métodos alternativos. Hoy, la mediación se encuentra institucionalizada en casi todas las Jurisdicciones de la Justicia Argentina.

Los Proyectos y Programas de Reforma Judicial, mayormente motorizados desde el Ministerio de Justicia de la Nación –en algunos casos con apoyo financiero de organismos internacionales, en otros con recursos propios- tuvieron una concepción y ejecución dispar.

Se realizaron numerosos estudios de diagnóstico y proyectaron soluciones a los problemas identificados, las que solamente en ocasiones fueron ejecutadas, y casi siempre de manera parcial. Los cambios políticos en el Poder Ejecutivo y la mencionada cartera ministerial afectaron la continuidad de algunas de tales actividades.

Así por ejemplo, el Programa de Apoyo a la Reforma del Sistema de Justicia fue discontinuado tras el cambio de gestión presidencial. El Proyecto de Desarrollo del Juzgado Modelo fue implementado de manera incompleta.

Numerosos proyectos de reforma judicial remitidos al Congreso no fueron sancionados o siquiera tratados por dicho órgano.

El Programa “Casas de Justicia” fue concluido una vez se agotaron los fondos para darle continuidad.

Fue fructífera –pero prácticamente carente de financiamiento- la labor de cooperación técnica desarrollada desde el Programa Integral de Reforma Judicial –PREJUD- con las Jurisdicciones Provinciales y la Junta Federal de Cortes; iniciativas y proyectos diseñados en el mismo -en terrenos como acceso, capacitación, gestión, normativa,

construcción de consenso y cooperación- han servido como antecedentes a reformas implementadas o en curso de ejecución en numerosas Jurisdicciones, con la activa participación de los actores de la Justicia Argentina.³⁹⁶

El Programa “Justicia en Cambio”, logró producir valiosos impactos en el terreno de la sensibilización, el conocimiento de mejores prácticas de otros Sistemas Judiciales, su adaptación para el diseño y ejecución de reformas en el orden interno, y la construcción de consenso: se establecieron así vínculos para una mayor participación, que alcanzó a actores de la mayoría de las Jurisdicciones de la Justicia Argentina. El Programa continúa generando valiosos impactos en el presente, y es de desear que así siga siendo en el futuro.

La Gestión de Calidad constituyó una iniciativa de enorme valor en el campo de la sistematización de las actividades conducentes a la mejora continua de las Unidades Judiciales, proliferó a nivel micro en numerosas Jurisdicciones y continúa teniendo positivo desarrollo, en cuanto tiene un sólido apoyo en la participación de los actores del Sistema Judicial.

Vale pues señalar, a modo de conclusión, que aquellas actividades de reforma que contaron con la participación del Grupo Social de la Justicia, produjeron resultados positivos y continúan haciéndolo actualmente.³⁹⁷

Por el contrario, las iniciativas promovidas desde el Poder Político sin tal participación, y elaboradas por éste a tenor de la coyuntura o a partir de la disponibilidad de financiamiento externo, no se ejecutaron, o carecieron de apoyo y legitimación interna en el Sistema Judicial, o concluyeron sin trascendencia una vez agotados los fondos que los solventaron.

³⁹⁶ Como las actividades de formación continua presencial y a distancia en materia de Manejo de Casos, Gestión y Administración, Gobierno Judicial y Tecnología, cooperación, y el Programa Integral “Poder Judicial en Cambio”, desarrollado en la Provincia de Santiago del Estero (al cual me referiré más adelante).

³⁹⁷ Aun cuando los ámbitos en que fueron concebidas no sean ya operativos.

V. **CRISIS Y DIÁLOGO: LA MESA PERMANENTE DE JUSTICIA**

1. Orígenes

En el contexto de la crisis de Diciembre de 2001, se vieron conmovidas las instituciones y la estructura social misma como nunca antes en la historia del país.

En medio de episodios de violencia y muerte en las calles, hambre y marginalidad de vastos sectores de la población, terminó abruptamente un gobierno elegido por el pueblo iniciado apenas dos años atrás.³⁹⁸

En este contexto, durante Enero de 2002, el entonces Presidente de la Nación, Eduardo A. Duhalde, y la Iglesia Católica Argentina, realizaron una convocatoria al diálogo ciudadano, para intentar así revertir un proceso que parecía conducir hacia el colapso del sistema político e institucional.

El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), a través de su entonces Coordinador Residente, el Embajador Carmelo Angulo Barturen, puso a disposición el apoyo técnico y financiero necesario para hacer realidad la iniciativa.³⁹⁹

Desarrollé una intensa actividad en el transcurso de esta experiencia tan singular, que tanto cambió mi vida y me sigue permitiendo aprender de ella.⁴⁰⁰

³⁹⁸ El grito “¡qué se vayan todos!” era por entonces una dramática síntesis de la desesperación y desconfianza generalizadas, frente a las dirigencias de entonces.

³⁹⁹ Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo –PNUD, *Evaluación del Diálogo Argentino*, PNUD, Buenos Aires, octubre de 2004, página 12. “...En ese marco de agitación se produce el llamado público del presidente Duhalde como “convocante” para un Diálogo Nacional, solicitando el ámbito espiritual de garantía y legitimidad de la Iglesia Católica y la asistencia técnica del PNUD. Un presidente elegido por la Asamblea Legislativa, cuestionado por buena parte de la ciudadanía, en tanto integrante de la dirigencia política, que consideraba culpable al conjunto de la clase política del desastre financiero, era el convocante, por lo que era muy importante el papel que asumieron los Obispos y el PNUD, instituciones con prestigio y fuera de ese marco de responsabilidades. El objetivo manifiesto era superar la situación de emergencia social y se agregaban como propósito discutir soluciones concertadas de plazo más largo. El 14 de enero del 2002 comienza esta etapa. Que se extiende hasta el 9 de julio del 2002, cuando el presidente Duhalde considera completados los objetivos de este Diálogo, en el momento que se le entregó un documento que, se suponía, abriría una nueva etapa de discusión. Los efectos sociales de la crisis habían llevado a un aumento de la pobreza que alcanzó al 54% de la población para octubre del 2002 y de la indigencia, el 23% en la misma fecha...”

⁴⁰⁰ Me referí a ello en “Ayer, Hoy y Siempre”, mi colaboración personal a la obra colectiva de Argenjus, que tuve el honor de coordinar, denominada *La Cultura del Diálogo. La experiencia de la Mesa Permanente de Justicia del Diálogo Argentino*, Editorial La Ley, Buenos Aires, Abril de 2011.

Una tarde de Febrero de 2002, a mi regreso al Ministerio de Justicia y Derechos Humanos⁴⁰¹ recibí un llamado telefónico del ministro⁴⁰² Carlos Sersale, coordinador de la iniciativa del Diálogo Argentino, quien me invitó a participar de la experiencia en carácter de relator de las mesas temáticas del diálogo cívico a iniciarse entonces.

Tras expresar mi inmediata aceptación, tomé contacto con los responsables operativos de desarrollar la actividad, que comprendería diferentes áreas temáticas en materia de políticas públicas: Salud, Educación, Socio Laboral Productiva, Reforma del Estado y Reforma Política. Propuse entonces incluir a la Justicia como uno de tema convocante de una de las mesas temáticas, y mi sugerencia fue aceptada.⁴⁰³

Comenzó así la experiencia del Diálogo Argentino, cuyas primeras sesiones se realizaron el 21 de Febrero de 2002, en el Colegio “Jesús María” de la Ciudad de Buenos Aires.

2. Reuniones, Metodología de Trabajo y Temas

La Mesa desarrolló, entre Febrero de 2002 y Febrero de 2006, diecinueve reuniones plenarias, que contaron con la participación de representantes de Jurisdicciones e Instituciones dedicadas al Sistema Judicial de diferentes puntos del país.⁴⁰⁴

Los participantes en las sesiones fundacionales acordamos, desde el primer momento, que la Mesa fuera permanente, con el objetivo de que se convirtiera en un punto de encuentro de magistrados, funcionarios, abogados, académicos, asociaciones gremiales y profesionales, organizaciones de la sociedad civil e instituciones educativas.

⁴⁰¹ En el cual –según expresara anteriormente- me desempeñaba como asesor.

⁴⁰² Funcionario de carrera del entonces Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto de la Nación Argentina.

⁴⁰³ En el Ministerio de Justicia y Derechos Humanos trabajábamos, desde el Programa Integral de Reforma Judicial, en estrecha interacción con Jurisdicciones e Instituciones de casi todo el país, como la Fundación Libra, Junta Federal de Cortes, la Asociación de Magistrados y Funcionarios de la Justicia Nacional y la Federación Argentina de la Magistratura.

⁴⁰⁴ Sáez García, Felipe, “Critical Essay: The Nature of Judicial Reform in Latin America and Some Strategic Considerations”, 13 American University International Law Review 1267, 1998, página 28. Un punto de partida para la formulación de una estrategia productiva de reforma judicial es el desarrollo de un consenso con relación a una agenda de reforma específica y quienes podrían sostener u oponerse a su implementación.

Para ello, fue decidido por consenso que la Presidencia recayera en el representante de aquella organización que ocupara el primer lugar en el orden alfabético entre las entidades participantes.

Se entendió entonces que la Asociación Conciencia debía ejercer dicha función, hasta que un participante advirtió que era Argenjus la primera entidad según el orden escogido. La situación fue resuelta estableciendo el ejercicio de una Presidencia conjunta por ambas instituciones, criterio que se mantuvo durante los cuatro años en que la mesa desarrolló sus encuentros.

Las reuniones plenarias fueron coordinadas por el Programa Integral de Reforma Judicial del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la Nación. Fue el Salón de Actos de esta cartera ministerial la sede de la mayoría de los encuentros.⁴⁰⁵

La última reunión de la Mesa Permanente de Justicia se celebró el 7 de febrero de 2006, sin que su actividad fuera formalmente discontinuada.⁴⁰⁶

La diversidad de las temáticas tratadas en los encuentros hizo necesaria la creación de Comisiones de Trabajo, en cuyo seno fueron elaborados proyectos de reforma que luego se presentarían para su consideración en las reuniones plenarias.

La trascendencia que adquirió la labor de la Mesa Permanente trajo como consecuencia la paulatina incorporación de nuevos interesados, miembros de organizaciones y ciudadanos particulares que, pese a no participar regularmente en foros de esta índole, se sintieron motivados a concurrir y expresar sus opiniones, proponer temas y cursos de acción. Ellos se sumaron así al grupo original de manera espontánea y sin requerimientos formales, dado que para participar de las reuniones de aquella no era necesaria una invitación.

En ocasiones, las instalaciones del Salón de Actos del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos carecieron de sillas suficientes para albergar a los participantes.

⁴⁰⁵ Otros se realizaron en el Palacio Bencich, la Fundación Navarro Viola y la Facultad de Derecho de la Universidad de Buenos Aires.

⁴⁰⁶ El encuentro se realizó en el Salón Rojo de la Facultad de Derecho de la Universidad de Buenos Aires, gracias a la generosa disposición del Dr. Atilio Aníbal Alterini, Decano de la institución. El objetivo de la reunión fue debatir el contenido proyecto de ley de reforma al Consejo de la Magistratura del Poder Judicial de la Nación que fuera presentado por la entonces Senadora Cristina Fernández de Kirchner, el cual fuera sancionado y promulgado pocos días después.

Pese a que existía un temario consensuado para las reuniones –el cual era difundido a través de sitios web y por vía electrónica desde la coordinación de la Mesa- ello no impedía que por iniciativa de cualquiera de los presentes pudiera ser introducido un nuevo tema, con relación al cual se resolvía por consenso el curso a seguir.

Los proyectos elaborados por las Comisiones de Trabajo cuya factibilidad resultaba inmediata eran también, en su caso, aprobados en forma consensuada y de acuerdo con la opinión de las instituciones involucradas; en caso de no lograrse tal conformidad, las propuestas quedaban sujetas a un posterior análisis.

3. Personas e Instituciones Participantes

Entre quienes participaron de las reuniones y actividades de la Mesa, se contaron representantes de la Corte Suprema de Justicia de la Nación, la Procuración General de la Nación, la Defensoría General de la Nación, los Superiores Tribunales y Cortes de Justicia de las Provincias Argentinas, el Consejo de la Magistratura del Poder Judicial de la Nación, la Asociación de Magistrados y Funcionarios de la Justicia Nacional -AMJFN, la Federación Argentina de la Magistratura y la Función Judicial -FAM, la Junta Federal de Cortes y Superiores Tribunales de las Provincias Argentinas y Ciudad Autónoma de Buenos Aires -JUFEJUS, la Fundación Libra, el Foro de Estudios sobre la Administración de Justicia -FORES, el Instituto de Estudios Comparados en Ciencias Penales y Sociales -INECIP, la Asociación de Mujeres Jueces de Argentina -AMJA, la Asociación Civil Justicia Democrática, la Fundación de Estudios para la Justicia -FUNDEJUS, la Asociación Civil Unidos por la Justicia, la Federación Argentina de Colegios de Abogados -FACA, el Colegio Público de Abogados de la Capital Federal -CPACF, el Colegio de Abogados de la Ciudad de Buenos Aires -CACBA, la Asociación de Abogados de Buenos Aires -AABA, la Unión de Empleados de la Justicia de la Nación –UEJN y la Federación de Organizaciones de la Justicia Argentina –FOJA, entre otras instituciones.

Participaron también a título personal numerosos jueces, fiscales, defensores y funcionarios de los diversos fueros, instancias y jurisdicciones de la Justicia Argentina, abogados y profesores de derecho de diferentes universidades, públicas o privadas.

4. Incorporaciones y Nuevas Actividades

Posteriormente, los miembros originarios de la Mesa coincidimos en la necesidad de que el espacio del Diálogo se enriqueciera con la participación de nuevos interlocutores, cuyos aportes podrían contribuir a los objetivos de la convocatoria.

A estos efectos, elaboramos un listado de nombres que incluía a actores del Sistema Judicial que no eran representantes institucionales, y también a personas que podrían complementar la visión especializada con la perspectiva propia de la sociedad civil.

Los integrantes de la nómina así elaborada fueron invitados a participar de dos talleres temáticos, realizados durante los meses de Septiembre y Noviembre de 2002 en la Ciudad de San Nicolás, Provincia de Buenos Aires.

Los talleres contaron con la coordinación del experto canadiense Adam Kahane, cuya participación fue posible gracias a la cooperación del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo –PNUD.

Un tercer taller se desarrolló durante Abril de 2003 en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, con la coordinación de Jorge Talavera, miembro del equipo de trabajo del experto antes mencionado.

5. Los Talleres para la Construcción de Escenarios Futuros

Los actores así seleccionados participaron entonces de sendos encuentros, con la finalidad de que, asistidos por el equipo de expertos facilitadores, formularan una visión compartida del Modelo de Justicia deseado, y planificaran las acciones necesarias para concretarlo.

Dichos participantes –cincuenta y cinco, en total- serían luego quienes estarían a cargo de difundir las iniciativas y propuestas conducentes a hacer realidad el Modelo así concebido.

Con el objetivo de favorecer la labor especializada según las áreas de interés e incumbencia de los participantes, fueron creados grupos de trabajo temáticos, que llevaron a cabo la tarea de elaboración de los respectivos proyectos.

Sin perjuicio de los cargos públicos de numerosos invitados, sus intervenciones en los talleres y las opiniones en ellos expresadas se dieron a título personal. Esto hizo posible dar mayor fluidez y franqueza a las comunicaciones, así como a la gestación del compromiso para la acción consecuenta a los encuentros.

Como instrumento para la planificación de la labor a ejecutar, fue utilizada la técnica de Construcción de Escenarios Futuros.⁴⁰⁷

Al cabo de la tarea desarrollada, fue convicción compartida que se estaba consolidando un grupo de trabajo preocupado por la Justicia. Se advirtió también, desde una perspectiva integral, la necesidad de dejar de lado las tradicionales *políticas de parche*, y a pensar la reforma del Sistema Judicial con una visión estratégica y a largo plazo, sin olvidar que los beneficiarios del buen funcionamiento de la Justicia son todos los habitantes.

Los talleres constituyeron, probablemente, un punto de inflexión en la labor de la Mesa Permanente de Justicia, y motorizaron su dinámica posterior a la vez que posibilitaron la incorporación de nuevos interesados, generando capacidades para producir transformaciones concretas en la realidad cotidiana de los tribunales.

⁴⁰⁷ Esta herramienta de planificación fue creada por la empresa petrolera Shell, y su utilización le permitió ser la única corporación que previó la Crisis del Petróleo de 1973 y sus consecuencias. En 1990, durante las postrimerías del régimen segregacionista del Apartheid, el Gobierno de la República de Sudáfrica, temiendo por lo que pudiera suceder durante la transición hacia la democracia, solicitó a Shell el envío de un experto, quien resultó ser Adam Kahane (luego coordinador de los talleres del Diálogo realizados en San Nicolás). Los escenarios son historias posibles del futuro. Para crear los escenarios -en general tres o cuatro- se reúne a personas representativas de todos los ámbitos de un país o de un área determinada. Se propone un horizonte temporal -en general, 20 ó 25 años- y se elaboran historias posibles sobre lo sucedido durante los años que van desde ese “pasado” al horizonte establecido al que se imagina haber llegado. Tales historias no narran lo que fuera del agrado de los participantes o estos temieran que pasara, sino lo que fuera posible que sucediera, dadas las circunstancias conocidas. Una vez construidos los escenarios, se selecciona el preferido, y se comienza a trabajar en las actividades necesarias para hacerlo realidad. Se presta además atención al hecho de que se den situaciones previstas en escenarios no deseados, para asegurar que no se concreten. Los criterios para la elaboración de Escenarios son los siguientes: i) Relevantes: iluminan las circunstancias y preocupaciones, y se vinculan a los modelos mentales; ii) Emergentes: hacen visible lo invisible, y desafían los modelos mentales; iii) Verosímiles: basados en hechos y lógicas, mejoran el entendimiento sistémico; iv) Claros: diferenciados, accesibles y memorables. Los escenarios tienen que ser memorables -es decir, memorizables y accesibles- y los participantes deben poder asociarlos inmediatamente, incluso por los nombres.

Los talleres produjeron conclusiones, pero también continuaron generando resultados mediatos, dado que la tarea no fue concebida para agotarse al cabo de su desarrollo. Los grupos de trabajo constituidos en su seno eligieron a sus coordinadores mediante el consenso, y prosiguieron su tarea de conformidad con los procedimientos que los propios miembros establecieron.

6. Todos por la Justicia

En Mayo de 2003, la Mesa Permanente de Justicia de Diálogo hizo entrega a las autoridades del nuevo Gobierno Nacional, de la publicación *Todos por la Justicia*⁴⁰⁸.

Este libro sintetizó la tarea de construcción de consenso realizada durante los quince meses transcurridos desde su inicio, y apuntó a materializar una agenda pública a efectos de la implementación de una Política de Estado para el Sector.

Se aspiraba así, desde la Mesa Permanente de Justicia y los Talleres creados en su consecuencia, a contribuir a la elaboración de un programa completo y consensado para la modernización del Sistema Judicial, constituyendo un actor para su ejecución a través de la labor de todos los sectores representados.

7. La Cultura del Diálogo

Durante el año 2010, y con el objetivo de conmemorar los primeros diez años de existencia del Consorcio “Argenjús”, llevamos adelante la elaboración colectiva de la obra *La Cultura del Diálogo*.⁴⁰⁹

Fue entonces nuestra intención plasmar el relato de la gestación y desarrollo de todo el proceso de construcción de consenso llevado a cabo durante cuatro intensos años, y destacar cuanto se hizo como consecuencia de él. Pero aspiramos también así a

⁴⁰⁸ Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, *Todos por la Justicia – Mesa Permanente de Justicia del Diálogo Argentino*, EM Artes Gráficas, Mayo de 2003. Participé de la elaboración de esta obra en carácter de Relator y Compilador, junto a Germán Garavano, Santiago Otamendi, Martín Gershanik y Pedro Martínez Cereijo.

⁴⁰⁹ La citada obra publicada por Argenjús, *La Cultura del Diálogo. La experiencia de la Mesa Permanente de Justicia del Diálogo Argentino*, a través de la Editorial La Ley, en Buenos Aires, durante Abril de 2011.

compartir una experiencia positiva para mejorar la convivencia, con la expectativa de promover la utilización del diálogo como herramienta para el entendimiento y la cooperación entre todos los sectores de nuestra vida social.⁴¹⁰

8. Evocaciones

Creo ilustrativo recordar, en este punto, reflexiones de algunos de los participantes de la Mesa Permanente de Justicia.

Rememora Ramón Gerónimo Brenna⁴¹¹ sus percepciones del diálogo, en diferentes momentos críticos: inicialmente, con desaliento, debido a que “sólo escuchábamos lo que queríamos oír, los actores se querían aventajar unos a otros, a veces con cortesía y muchas veces sin siquiera cordialidad. Nos manteníamos en nuestras posturas principistas y en nuestras recetas. La crispación y el deseo de imponer ideas y establecer responsabilidades en el “otro”, parecían conducirnos a otro fracaso...”

Posteriormente, se produjo para Brenna un cambio fundamental: “...aprendí mi primera gran lección del proceso. ... Comprendí que era esencial escuchar, pero escuchar de una manera diferente a la habitual, escuchar abriendo mi mente, sinceramente. Y en ese momento sentí y comprendí que podíamos transformar el proceso y llevarlo juntos, a una instancia más útil para todos. La transformación se dio. Experimenté ese cambio y soy testigo del mismo en la mayoría de los actores que compartieron esos momentos conmigo; y hubo resultados inesperados”...

“La experiencia nos enseñó que no había un problema o un conjunto de problemas allí afuera, al que analizamos, reaccionamos y el cual tratamos de resolver. En verdad, lo que existe es una realidad compleja, que nos presenta un conjunto de problemas de los cuales cada uno de nosotros es parte. No podíamos ver la situación objetivamente y solucionarla. Solo podíamos verla subjetivamente, porque éramos parte de ella, pero como parte de ella y juntos, podíamos enfrentarla con éxito. Éramos responsables de lo que sucedía y no meros testigos. Como responsables y actores privilegiados, podíamos encarar juntos el proceso de mejorar esa realidad, nuestra realidad.

⁴¹⁰ El libro fue presentado el 15 de noviembre de 2011 en la sede de la Asociación de Magistrados y Funcionarios de la Justicia Nacional, por su presidente, Luis María Cabral, y quien aquí escribe.

⁴¹¹ Ramón Gerónimo Brenna es Presidente de ARGENJUS y ejerció la Presidencia Alternada de la Mesa Permanente de Justicia.

La experiencia fue vital para mí. Me marcó en adelante. Transformó mi manera de ver la realidad, de enfrentarla y de trabajar mancomunadamente, para resolver los problemas que se multiplican.”⁴¹²

Lucrecia Lacroze⁴¹³ recuerda las dificultades afrontadas para realizar la convocatoria, vista la necesidad de combinar el liderazgo y la diversidad de los posibles participantes en los talleres: “... eran personas fuertes, con muy distintas ideologías, de diferentes estratos sociales y diversas ocupaciones... buscábamos... personas destacadas en su ocupación, que tuvieran algún contacto o interés por la Justicia... los que aceptaban... estaban dispuestos a dialogar, y tenían una gran inquietud por nuestra patria...

Fue muy movilizador, ver personas que eran adversarios afuera, allí se sentían comunicados y unidos.”⁴¹⁴

La diversidad representativa de esta experiencia de construcción de consenso es también reflejada en las palabras de Alejandro W. Bunge⁴¹⁵: “...confluían los operadores de la Justicia (jueces, fiscales, abogados, empleados, etc.) de todos los puntos cardinales del país, organizaciones sin fines de lucro con una valiosa experiencia forjada a lo largo de muchos años, y otros representantes de nuestra variada riqueza cultural, tratando de encontrar el modo de fortalecer uno de los tres pilares de la organización de la autoridad en nuestra organización republicana, que en esos tiempos no dejaba de temblar.”

La eficacia del trabajo realizado es recordada por Alejandro Bunge cuando concluye que “Se habló y se trabajó mucho, y surgieron muchos frutos, la mayor parte de ellos silenciosos y ocultos a la mirada de la curiosidad, pero realmente efectivos. Podrían resumirse en una frase. Fue nada más y nada menos que un grupo de personas inteligentes y capaces que, más allá de los intereses personales y sectoriales, que no era necesario esconder, siempre trabajaron al servicio de la búsqueda de un camino común, de una renovación de la Justicia, que estaba siempre en el ánimo de todos en

⁴¹² Brenna, Ramón, “El cambio que experimenté”, Argenjus, *La Cultura del Diálogo. La experiencia de la Mesa Permanente de Justicia del Diálogo Argentino*, Editorial La Ley, Buenos Aires, Abril de 2011, páginas 5 y 6.

⁴¹³ Ex Presidente de Conciencia.

⁴¹⁴ Lacroze, Lucrecia, “Uniando Puentes”, Argenjus, op. cit., página 7.

⁴¹⁵ Vicario Judicial del Tribunal Interdiocesano Bonaerense. Alejandro W. Bunge participó de la Mesa Permanente de Justicia en representación de Monseñor Jorge Casaretto, Obispo de San Isidro y uno de los tres integrantes de la Comisión del Episcopado Argentino.

el primer lugar. En definitiva, fue una experiencia hoy tanto o más urgente que ayer, de una Argentina posible.”⁴¹⁶

Ricardo Gil Lavedra⁴¹⁷ evoca la tarea desarrollada, expresando que “...la experiencia de los Talleres de San Nicolás... resultó una pieza de invaluable importancia. Pienso que esos Talleres nos enseñaron mucho, a quienes tuvimos la oportunidad de concurrir, acerca de cómo se debe escuchar al otro y de qué manera se va bosquejando una idea colectiva...”.

Concluye nuestro evocado, desde la percepción política y social, que “...los consensos no son imposibles, dependen de objetivos bienintencionados, de discursos racionales y de estar abierto a todos los puntos de vista posibles respecto de cada tema.”⁴¹⁸

Alberto Ítalo Balladini⁴¹⁹ destaca a su vez el valor de la tarea ejecutada por la Mesa Permanente en el terreno de la construcción de consenso, así como su originalidad:

“...Hasta ese momento fundacional, nunca se había conformado un espacio de diálogo transparente, participativo, respetuoso de las distintas posturas expresadas. Se desarrolló una serie de proyectos que se han consolidado en el tiempo, como gestiones de políticas públicas positivas...” “Personalmente, fue una experiencia enriquecedora en todos los sentidos posibles, con consensos y disensos, con acuerdos y desacuerdos, con puntos de vista diferentes, pero unidos por la pasión que cada uno de los que participaron puso en pos de contribuir a tener una sociedad mejor, una sociedad más libre, una sociedad más justa.”⁴²⁰

Acerca de la acepción de la palabra *diálogo* según fuera utilizada en la experiencia, Eduardo Raúl Graña⁴²¹ señala que “... existe una posibilidad cierta de mutuo enriquecimiento en la búsqueda de soluciones superadoras para situaciones difíciles, cuando se parte del presupuesto de que quien expone no es un iluminado sino un simple ciudadano preocupado por su patria y que no está frente a un adversario sino

⁴¹⁶ Bunge, Alejandro W., “Construyendo un Camino Común”, Argenjus, op. cit., página 8.

⁴¹⁷ Diputado Nacional, ex Ministro de Justicia y Derechos Humanos de la Nación y ex Juez de la Cámara de Apelaciones en lo Criminal y Correccional Federal.

⁴¹⁸ Gil Lavedra, Ricardo, “En la Difícil Búsqueda de Coincidencias”, Argenjus, op. cit., página 9.

⁴¹⁹ Ex Presidente del Superior Tribunal de Justicia de Río Negro, ex Presidente de la Red de Escuelas Judiciales de la República Argentina (REFLEJAR) y ex Presidente de la Junta Federal de Cortes y Superiores Tribunales de Justicia de las Provincias Argentinas y Ciudad Autónoma de Buenos Aires - JUFEJUS.

⁴²⁰ Balladini, Alberto Ítalo, “El Diálogo y su Permanencia”, Argenjus, op. cit., página 31.

⁴²¹ Ex Director Académico de la Escuela Judicial del Consejo de la Magistratura del Poder Judicial de la Nación.

ante alguien que, siendo igual que él, puede tener una línea de pensamiento diferente, sincera y digna de ser escuchada...”⁴²²

Daniel Sabsay⁴²³ expresa su confianza en que “...lo realizado contribuirá a que nuestro país consiga proyectar su futuro a través de políticas públicas consensuadas, lo que creemos constituye una condición necesaria que nos permitirá transitar un futuro de desarrollo genuino en democracia.”⁴²⁴

Germán Garavano⁴²⁵ realza los logros resultantes de la experiencia del diálogo, a través de sus impactos de largo alcance en el plano de la construcción de políticas públicas para la Justicia, al referir que “... en los últimos tres años se comienza a vislumbrar la verdadera superación de muchas de estas cuestiones que claramente tienen su origen en la experiencia del dialogo. Muchos de cuyos actores hoy ocupan posiciones relevantes en diversas organizaciones judiciales. Ello permitió avanzar en procesos de transformación o reforma institucional, ya no esfuerzos aislados individuales, sino con cada organización diseñando su política institucional. Una política pública de cara a la población y a la propia organización, para llevar adelante los objetivos propuestos.”

En una aseveración directamente vinculada con las hipótesis de la presente investigación, observa Garavano que “Sin dudas el catalizador de este proceso, ha sido el dialogo que en definitiva se convirtió en sí mismo en un punto de apalancamiento que disparó una multiplicidad de cambios, primero en los propios líderes del sistema y sus propias interrelaciones, y después no solo en los propios poderes judiciales sino también hacia dentro de las asociaciones de jueces, fiscales, defensores, de tribunales superiores, que introdujeron en sus agendas la necesidad de participar en los procesos de transformación y en algunos casos incluso pasaron a ser sus impulsores o firmes defensores.”... “Todo este proceso, subterráneo e incluso por momentos inasible se dio, sin el impulso o la decisión política de los poderes ejecutivos de turno. Lo cual otorga un valor adicional pues la propia justicia, con aciertos y defectos, con demoras y timidez, encara por primera vez en su historia la

⁴²² Graña, Eduardo Raúl, “La Palabra como Herramienta”, Argenjus, op. cit., página 32.

⁴²³ Profesor Titular de Derecho Constitucional, Facultad de Derecho de la Universidad de Buenos Aires.

⁴²⁴ Sabsay, Daniel, “La Experiencia Compartida”, en Argenjus, op. cit., página 33.

⁴²⁵ Fiscal General de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

definición de su propia política pública del sector de cara a las demandas de la sociedad.”⁴²⁶

Una interesante observación crítica acerca de la formación de grado en la carrera de Abogacía y los cambios experimentados gracias al Diálogo y los Talleres, es formulada por Alicia Carr⁴²⁷, al expresar que: “Los abogados hemos sido educados para hablar bien, expresarnos correctamente, buscar la palabra precisa, pero nadie nos dijo nada de la importancia de escuchar al otro, de modo que éramos, hasta ese momento, un grupo de personas que hablaba pero no escuchaba. En cuanto nos empezamos a escuchar muchos dejamos de hablar, no era necesario, ya alguien había expresado nuestra opinión.”⁴²⁸

Felipe Fucito⁴²⁹ señala como particularmente valiosos el pluralismo y el respeto de la diversidad, apreciables en “... la horizontalidad de las relaciones creadas entre los intervinientes, personas que poseían en su mayoría actuación pública o privada destacada, provenientes de muy diversos ámbitos del quehacer nacional, y que eran convocados en cuanto tenían en común un interés marcado por esa problemática” ... “Las relaciones personales, tanto entre los conocidos, como entre los que allí se conocieron, fueron fluidas, a pesar de existir tantas orientaciones políticas, ideológicas, intereses y posiciones personales. Y sobre todo, se lograron al mismo nivel, en el cual cada uno valía por lo que decía y hacía, sin que nadie tuviera que enarbolar su propia trayectoria para validar su discurso o sus conclusiones. Todos fueron respetados, y todos participaron con nivel y tolerancia.”⁴³⁰

Horacio M. Lynch⁴³¹ concluye que “La semilla del diálogo cayó en terreno fértil y se transformó en una planta fecunda...” y recuerda los impactos derivados de tres experiencias desarrolladas como consecuencia del mismo:

1. El Documento sobre el Perfil del Juez –imprescindible para el diseño de la Escuela Judicial-
2. El Proyecto de Casas de Justicia, que “se extienden a lo largo y ancho del país y cumplen una labor fecunda”

⁴²⁶ Garavano, Germán, “Los Frutos del Diálogo”, Argenjus, op. cit., páginas 34 y 35.

⁴²⁷ Coordinadora de Argenjus.

⁴²⁸ Carr, Alicia, “Diálogo, Escenarios y Esperanza”, en Argenjus, op. cit., página 36.

⁴²⁹ Profesor Titular de Sociología Jurídica, Facultad de Derecho de la Universidad de Buenos Aires.

⁴³⁰ Fucito, Felipe, “Vivencias, Progresos y Expectativas”, en Argenjus, op. cit., página 37.

⁴³¹ Fundador y Ex Presidente del Foro de Estudios sobre la Administración de Justicia -FORES.

3. El Convenio ARGENJUS-CSJN⁴³², para el cual “...las estructuras generadas en el Diálogo fueron la base del trabajo realizado...”⁴³³

Adam Kahane⁴³⁴, experto facilitador de los talleres del Diálogo, reflexiona extensamente sobre la experiencia desarrollada:

“... En Septiembre de 2002, realizamos en un hotel campestre un taller de tres días con cincuenta líderes del sistema judicial: jueces, abogados, representantes de grupos de derechos civiles, funcionarios del gobierno, trabajadores de los tribunales, empresarios, profesores de derecho, periodistas judiciales y políticos...”

“A lo largo de esos tres días, un diverso y fragmentado grupo de cincuenta personas, que eran parte de un problema complejo y atascado, hizo progresos dramáticos para salir del estancamiento. Todos llegaron con sus propias perspectivas y proyectos, desconectados unos de otros y en muchos casos con puntos de vista contradictorios. Muchos de ellos estaban desesperados y resignados a un futuro cada día peor. Cuando se despidieron, ya habían formado una amplia y compacta coalición para el cambio, con nuevos equipos y proyectos reorientados, basados en una apreciación compartida de su situación y en lo que debían hacer al respecto. La mayoría de ellos se fueron esperanzados y comprometidos a forjar nuevamente su destino. Al corregir y cambiar el futuro del sistema judicial, estaban contribuyendo a cambiar el futuro del país.”

Kahane considera que “Ese éxito fue logrado a través de un cambio en la manera como los miembros del grupo hablaban y escuchaban. Ellos llegaron a la reunión preparados –como corresponde a todo buen grupo de abogados y jueces– a sostener sus argumentos y a analizar los de los demás. Al principio se mostraban nerviosos y cautelosos, sin escuchar mucho sino a la espera de su turno para pontificar y pronunciar sus discursos oficiales, preparados de antemano. A medida que se relajaron y sumergieron en un trabajo tan estimulante y en un proceso tan atractivo, empezaron a escuchar más abiertamente y a hablar con más espontaneidad y franqueza”... “Ese cambio radical de observadores a actores, de seres que sólo reaccionan a seres creadores, fue particularmente significativo con este telón de fondo del mesianismo argentino. En vez de mirar y esperar y rezar por un nuevo presidente,

⁴³² Convenio de Cooperación Técnica al cual me referiré con posterioridad.

⁴³³ Lynch, Horacio M., “Una Aventura Singular”, en Argenjus, op. cit., páginas 38 y siguientes.

⁴³⁴ Experto Internacional en Diálogo Cívico. Kahane, Adam, *Cómo resolver problemas complejos. Una novedosa forma de hablar, escuchar y crear nuevas realidades*, Editorial Norma, Colombia, 2005: “Romper la cáscara del huevo”, páginas 115 y siguientes.

jefe o benefactor que les creara un mejor futuro, eligieron empezar ellos mismos a hacer el trabajo...”

Analizando la positiva evolución del diálogo establecido, observa que “Un problema que es por naturaleza complejo no puede resolverse con una solución prefabricada en el pasado. La solución tiene que buscarse a medida que la situación se desenvuelve, mediante un proceso creativo, innovador y productivo. El taller argentino fue parte de un proceso semejante: produjo resultados que no se previeron ni se propusieron en un principio.

El grupo logró generar eso a través de una conversación que pasó por tres fases. Al principio, divergente, cuando los integrantes presentaron un montón de ideas diferentes sobre lo que ocurría con el sistema judicial. Luego, emergente, cuando desarrollaron nuevas ideas y también la percepción de lo que todo esto significaba y de lo que tenían que hacer. Y luego convergente, cuando decidieron cuáles serían sus iniciativas y planes...”

“Para resolver problemas complejos necesitamos algo más que compartir nuevas ideas. También tenemos que compartir compromiso. Es preciso percibir la totalidad y qué es lo que se espera de nosotros.”

Al cabo de un tiempo, Adam Kahane regresó a Argentina (a fines de 2003). Por entonces, “...La situación económica, política y social del país estaba en recuperación. Eso se debía, en parte, al trabajo del “Diálogo argentino”...”Yo asistí a una reunión de los miembros del grupo de justicia. Revisaban lo que había sucedido con el sistema judicial en los quince meses transcurridos desde nuestro primer taller. Se veían encantados y también desconcertados. El gobierno estaba en el proceso de poner en marcha un ambicioso proceso de reforma judicial (que incluía el remplazo de la mayoría de los miembros de la Corte Suprema), totalmente en línea con la visión que el grupo había articulado en ese primer taller. Y sin embargo, el grupo no podía comprender, al volver la vista atrás a los meses transcurridos, la relación exacta de causa y efecto entre el taller y las reformas en curso. Era obvio que sus miembros habían influido en ese cambio del sistema, pero no lo habían controlado. Habían liderado visiblemente el esfuerzo reformista del sistema judicial y, al mismo tiempo, eso había sido sólo una mínima parte del más amplio movimiento reformista al que habían dedicado su tiempo.”

Elena Highton de Nolasco⁴³⁵ señala que⁴³⁶ “...muchas de las ideas, proyectos y propuestas que surgieron del diálogo entre diversos operadores del quehacer de la justicia, pudieron ser luego llevadas a la práctica a través de Políticas de Estado adecuadas a la realidad...” entre ellos, “...la figura de los Amigos del Tribunal, regulada mediante acordada 28/2004 de la CSJN... la creación de una Comisión Permanente de Protección de la Independencia Judicial (Acordada 16/2006), el Centro de Información Judicial (Acordada 17/2006), la Comisión Nacional de Gestión y la de Acceso a Justicia (Acordada 37/2007)... instrumentos necesarios para llevar adelante el “plan de Políticas de Estado del Poder Judicial”... Dentro de ese marco, en el ámbito de la Corte Suprema Federal, también se creó la Oficina de Violencia Doméstica que depende del tribunal y atiende las 24 horas todos los días del año, dando respuesta a una problemática de la sociedad y brindando mayor eficacia a la gestión jurisdiccional en esta materia...”

Gladys Álvarez⁴³⁷ destaca el valor de la tarea del diálogo, que “... Como espacio para pensar el pasado, el presente y el futuro de la Justicia Argentina, la mesa de diálogo, fue una oportunidad excepcional...”⁴³⁸

Uno de los logros perdurables de esta labor compartida se encuentra en el modelo de Casas de Justicia, que Gladys Álvarez planteó en el seno de los Talleres. “...Estas ideas fueron compartidas... y como una forma de materializarlas, propuse para los lugares alejados de los centros de justicia formal, el modelo de Casas de Justicia con diseño de múltiples puertas acorde con las necesidades de la población, que permite al usuario de justicia acceder a canales no formales... En un principio, esta idea fue tomada por miembros del Superior Tribunal de Justicia de Santiago del Estero, y allí se crearon dos Casas de Justicia en Santiago del Estero (Capital), en las zonas Sur y Norte, respectivamente, que cuentan con un servicio de mediación, defensoría y asesoramiento legal... El proyecto de establecimiento de Casas de Justicia con sistema multipuertas, fue desarrollado en toda su dimensión por el Superior Tribunal de Justicia de Río Negro, que encomendó a la Fundación Libra, el diseño e instalación de Casas de Justicia en las localidades de El Bolsón, Sierra Grande, Catriel y Río Colorado que se encuentran en plena prestación de servicios a las comunidades. El

⁴³⁵ Vicepresidente de la Corte Suprema de Justicia de la Nación.

⁴³⁶ Elena Highton de Nolasco, Elena, “El Diálogo y las Políticas de Estado”, Argenjus, op. cit., página 56.

⁴³⁷ Presidente del Consejo Honorario de la Fundación Libra y ex Juez de la Cámara Nacional de Apelaciones en lo Civil.

⁴³⁸ Álvarez, Gladys Stella, “Un Nuevo Acceso a Justicia”, Argenjus, op. cit. Página 57.

pasado año, siguiendo el modelo de Fundación Libra, el Superior Tribunal instaló una nueva Casa de Justicia en Ing. Jacobacci que atiende –entre otras - problemáticas relativas a conflictos de tierras entre las comunidades de pueblos mapuches. Las Casas “se trasladan” a los parajes y prestan sus servicios “in - situ” a pobladores y comunidades que viven aisladas.”

La continuidad de lo propuesto en el foro de construcción de consenso y las Políticas Públicas para la Justicia es señalada por Gladys Álvarez, al destacar que “Esta es una realización concreta que nació de la Mesa Permanente del Diálogo Argentino y que debería restablecerse como una usina de ideas creativas al servicio del nuevo modelo de justicia que satisfaga los requerimientos de la sociedad. Hoy, el Acceso a Justicia y el desarrollo de Métodos Alternativos de Resolución de Disputas, son una Política de Estado asumida por la Corte Suprema de Justicia de la Nación y funciona una Comisión de Acceso a Justicia en el ámbito de la Vocalía de la Dra. Elena Inés Highton, Vicepresidente del Tribunal, cuya coordinación está a mi cargo.”

Ángel Atilio Bruno⁴³⁹ observa “...la permanencia en el tiempo y el logro de algunos resultados positivos alcanzados en el sector Justicia...” y concluye que “...si bien es cierto que los problemas de fondo de la Justicia Argentina aún subsisten, el camino del diálogo emprendido por la Mesa de Justicia constituyó una rica experiencia y demostró que puede ser un ejemplo a seguir. Sería deseable, en ese sentido, que desde algún lugar con capacidad suficiente se produjera una convocatoria para retomar el trabajo inconcluso, la cual, a no dudar, sería entusiastamente valorada y receptada por sus destinatarios.”⁴⁴⁰

Raúl Madueño⁴⁴¹ considera que “...Poder compartir ideales comunes y elaborar políticas de estado para el mejoramiento de la función judicial en el ámbito de la Mesa Permanente para la Reforma de la Justicia constituyó para mí una experiencia inédita e intransferible...”, y recuerda la tarea desarrollada para la mejora de la capacitación judicial, a través de la elaboración e implementación del “...Convenio para la creación de la Red Federal de Capacitación de la Justicia Argentina, que hasta el presente se

⁴³⁹ Miembro del Consejo de la Federación Interamericana de Abogados (FIA) y de la Junta de Gobierno de la Federación Argentina de Colegios de Abogados (FACA). Ex Vicepresidente 1ro. de la FACA, del Colegio Público de Abogados de la Capital Federal (CPACF) y de la Asociación de Abogados de Buenos Aires (AABA). Ex Director del Centro Multipuertas del CPACF y Ex miembro de la Escuela Judicial del Consejo de la Magistratura de la Nación. Ex Diputado de la Nación y Ex Convencional Constituyente de la Ciudad de Buenos Aires.

⁴⁴⁰ Bruno, Ángel Atilio, “La Experiencia Multipuertas”, Argenjus, op. cit., páginas 58 y siguientes.

⁴⁴¹ Juez de la Cámara Nacional de Casación Penal.

ha mantenido vivo, sin dudarlo por la importancia que tiene en el mejoramiento de la función judicial.”

“...El convenio fue aprobado por dieciocho instituciones vinculadas con el quehacer judicial y hasta ahora supera el medio centenar de actividades con la modalidad de video conferencias atendiendo a nuestro país federal de manera de estar presente en todas las jurisdicciones, con la participación de más de cuatro mil integrantes de los poderes judiciales de todo el país cumpliendo así con el compromiso de organizar y desarrollar actividades académicas de formación continua que tendrán como destinatarios a los magistrados, funcionarios, empleados y auxiliares de los órganos y jurisdicciones de toda la Justicia Argentina –art. 3-.”⁴⁴²

Eduardo Molina Quiroga⁴⁴³ traza una significativa ilación entre la labor desarrollada por el Programa Integral de Reforma Judicial desde el Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la Nación, y la labor de construcción de consenso que la Mesa del Diálogo hizo realidad, al advertir que “Con anterioridad a la constitución del “Diálogo”... surgieron iniciativas tales como la Red Federal de Capacitación Judicial y la Escuela Judicial Virtual... el Programa de Reforma judicial del Ministerio de Justicia estaba presente y pudimos establecer una interesante colaboración...” “Con estos antecedentes, y luego de la debacle institucional de Diciembre de 2001, la instancia del “Diálogo argentino”, en su rama Justicia, reunió a muchos de los actores que había conocido en las experiencias reseñadas precedentemente, y muchos otros que se incorporaron a la Mesa Permanente.”

La permanencia de las temáticas consideradas entonces en la agenda pública es advertida al señalar que “...Muchas de las cuestiones que allí se plantearon y debatieron aún mantienen vigencia y son asignaturas pendientes: la implementación de la firma digital, nuevos paradigmas en materia de capacitación, un mayor intercambio de experiencias e información entre los poderes judiciales, la preocupación por el “acceso a justicia”, los procesos de mejora continua, criterios de evaluación eficaces para mejorar el funcionamiento del servicio de justicia, la participación ciudadana, entre tantos otros.”⁴⁴⁴

⁴⁴² Madueño, Raúl, “La Red Federal de Capacitación”, en Argenjus, op. cit., página 61.

⁴⁴³ Secretario Ejecutivo del Centro de Formación Judicial, Consejo de la Magistratura de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

⁴⁴⁴ Molina Quiroga, Eduardo, “El Dialogo y la Justicia de la Ciudad”, Argenjus, op. cit., página 62.

Humberto Quiroga Lavié⁴⁴⁵, recordando su participación en la Mesa Permanente, destaca la implementación de la Gestión de Calidad, observando que “Hoy sabemos que, a lo largo y ancho de todo el país, la cuestión de la gestión de calidad en los tribunales judiciales es tema que convoca sin dificultades. En unos casos se utiliza un sistema de gestión, en otros, se utilizan técnicas diferentes. Pero lo cierto que la cuestión se ha instalado y lo ha hecho en beneficio de la organización del país y de todos los argentinos.”⁴⁴⁶

Eduardo Orio⁴⁴⁷, recordando su experiencia en la labor de la Mesa, se define como “... un “optimista sin ilusiones”, como decía Pascal...” y expresa sus esperanzas cimentadas en la labor entonces desarrollada, para concluir, “...sin ilusiones pero con el optimismo puesto en la entereza de la Mesa Permanente de Justicia del Dialogo Argentino... que, junto con el esfuerzo de todos los operadores del derecho, el Poder Judicial recuperará el prestigio que nunca debió perder.”⁴⁴⁸

Julio César García Elorrio⁴⁴⁹, al reflexionar sobre su participación en el esfuerzo, realiza un balance positivo sobre el mismo y expresa creer que “...tuvimos la posibilidad de generar grandes cambios en la manera en que la Sociedad percibía a sus Jueces, a la Justicia y a la importancia de respetar la Ley. La situación general del país mejoró y los ciudadanos vieron gratamente los cambios registrados en el Poder Judicial...”⁴⁵⁰

9. Efectos y Perspectivas

Fueron importantes y variados los resultados de la labor de construcción de consenso y las propuestas de modernización que, consecuentemente, el diálogo cívico hizo posible en la Justicia Argentina.

⁴⁴⁵ Ex Consejero de la Magistratura del Poder Judicial de la Nación.

⁴⁴⁶ Quiroga Lavié, Humberto, “La Gestión de Calidad”, en Argenjus, op. cit., página 63.

⁴⁴⁷ Ex Consejero de la Magistratura del Poder Judicial de la Nación.

⁴⁴⁸ Orio, Eduardo, “Un Nuevo Perfil del Juez”, Argenjus, op. cit., página 64.

⁴⁴⁹ Director del Diario Electrónico: NoticiasJudiciales.INFO, Administrador de la Sala de Periodistas acreditados ante la Corte Suprema de Justicia de la Nación.

⁴⁵⁰ García Elorrio, Julio César, “Un Crecimiento Colectivo”, en Argenjus, op. cit., página 65.

Creo posible concluir a su respecto que aquellos siguen produciendo efectos positivos hoy en día: como podrá apreciarse en el Capítulo VI de esta obra, el diálogo institucional, la labor cooperativa y la construcción de Políticas de Estado son realidades cada vez más extendidas y afianzadas en la Justicia Argentina.

Así lo testimonian, entre otros ejemplos⁴⁵¹:

1. El Convenio de Cooperación Técnica para la Reforma Judicial, celebrado por la Corte Suprema de Justicia de la Nación y Argenjus, el 7 de Mayo de 2004
2. Las Conferencias Nacionales de Jueces, organizadas por la Corte Suprema de Justicia de la Nación, la Asociación de Magistrados y Funcionarios de la Justicia Nacional –AMFJN, la Junta Federal de Cortes y Superiores Tribunales de Justicia de las Provincias Argentinas y la Ciudad Autónoma de Buenos Aires –JUFEJUS y la Federación Argentina de la Magistratura –FAM
3. Las Casas de Justicia, centros de orientación, asistencia jurídica, derivación y provisión de mecanismos para posibilitar, en forma gratuita, una resolución eficaz y rápida de las controversias⁴⁵²
4. La creación, por la Corte Suprema de Justicia de la Nación, de la figura del *Amicus Curiae*
5. La implementación del Sistema de Gestión de Calidad en el Poder Judicial de la Provincia de Tucumán, para así mejorar la calidad de la respuesta y su transparencia del servicio de justicia a través de la planificación, la formación continua, el trabajo en equipo y el uso de las nuevas tecnologías
6. El Programa Integral de Reforma “Poder Judicial en Cambio”, en la Provincia de Santiago del Estero, ejecutado por iniciativa del Superior Tribunal de Justicia con la participación de los distintos sectores, en un marco de diálogo y coordinación con los Poderes Políticos⁴⁵³
7. La creación de la Red Federal de Capacitación de la Justicia Argentina⁴⁵⁴, desde la cual se realizan actividades de formación continua mediante videoconferencia a casi todas las jurisdicciones de la Justicia Argentina⁴⁵⁵

⁴⁵¹ Traté esta temática en mi *La Justicia Argentina en Tiempo de Cambios*, Diario “La Ley”, Suplemento “Actualidad”, 22 de Mayo de 2008, página 4.

⁴⁵² Haré referencia a las Casas de Justicia en el Capítulo VI de esta obra.

⁴⁵³ En la síntesis del Capítulo anterior hice referencia al antecedente que al respecto constituyó la labor del Programa Integral de Reforma Judicial.

⁴⁵⁴ Concebida en el marco de la labor de la Mesa Permanente de Justicia del Dialogo Argentino, mediante la firma de su convenio de creación, el día 5 de Marzo de 2004. En orden alfabético, participan de la Red:

8. Los Manuales de Asistencia a la Víctima de Delitos⁴⁵⁶, concebidos y publicados en virtud de una iniciativa conjunta del entonces Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la Nación y el Colegio Público de Abogados de la Capital Federal, con el objetivo de proporcionar información clara y práctica a la comunidad, respecto de los pasos a seguir frente a la violación de sus derechos máspreciados.

1) la Asociación de Magistrados y Funcionarios de la Justicia Nacional (AMFJN); 2) el Colegio Público de Abogados de la Capital Federal (CPACF); 3) el Consejo de la Magistratura de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires; 4) el Consejo de la Magistratura del Poder Judicial de la Nación; 5) el Consorcio Argenjus; 6) la Corte Suprema de Justicia de la Provincia de Tucumán; 7) la Defensoría General de la Nación; 8) la Federación Argentina de la Magistratura y la Función Judicial -FAM; 9) el Foro de Estudios sobre la Administración de Justicia -FORES; 10) la Fundación de Estudios para la Justicia -FUNDEJUS; 11) la Fundación Libra; 12) el Ministerio de Justicia, Seguridad y Derechos Humanos de la Nación; 13) el Poder Judicial de la Provincia de Salta; 14) el Superior Tribunal de Justicia de la Provincia de Santiago del Estero; 15) Unidos por la Justicia Asociación Civil; 16) la Unión de Empleados de la Justicia de la Nación -UEJN; 17) la Universidad de Buenos Aires -UBA, Facultad de Derecho; 18) la Universidad Nacional de Lanús -UNLA.

⁴⁵⁵ Me referiré a la actividad de la Red en el Capítulo VI, punto 2.2.2 de esta obra.

⁴⁵⁶ La publicación fue llevada a cabo en ocho fascículos por el Diario “La Nación” a partir de Noviembre de 2005. Participé de la coordinación de esta obra en mi carácter de Coordinador del Programa Integral de Reforma Judicial del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la Nación.

10. Síntesis

Tras el colapso institucional consecuente a la crisis de fines de 2001, el Gobierno Nacional convocó, junto a la Iglesia Católica Argentina, a la construcción de consensos a través del Diálogo Cívico. Contó para ello con la asistencia técnica del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo –PNUD.

La experiencia del diálogo fue particularmente fructífera para el Sistema Judicial de Argentina, desde el cual fue creada la Mesa Permanente de Justicia. Este foro de debate y construcción de consensos contó con la participación de un elevado número de representantes institucionales de prácticamente todas las Jurisdicciones de la Justicia Argentina, tanto a través de Cortes Supremas y Superiores Tribunales, como de diferentes Órganos Judiciales, Ministerios Públicos, Asociaciones Profesionales y Gremiales, Organizaciones de la Sociedad Civil, Instituciones Educativas, expertos independientes y público en general.

Junto a las reuniones de la Mesa y las de sus comisiones de trabajo, se realizaron talleres para la construcción de escenarios futuros, y fueron elaborados numerosos proyectos que, ya se implementaron por actores del Sistema que participaron del diálogo –principalmente miembros de Cortes y Superiores Tribunales- ya sirvieron como antecedentes a la toma de decisiones en materia de construcción de Políticas de Estado para el Sistema de Justicia.

A través de este foro, los actores de la Justicia fortalecieron su toma de consciencia, aprendieron recíprocamente escuchando y compartiendo experiencias, e incrementaron su participación o se erigieron en actores de la reforma del Sistema de Justicia.

Entre los impactos del Diálogo, puede mencionarse la creación de la Red Federal de Capacitación de la Justicia Argentina, el Convenio de Cooperación Técnica para la Reforma Judicial entre la Corte Suprema de Justicia de la Nación y Argenjus, y las Conferencias Nacionales de Jueces.

VI. PARTICIPACIÓN Y REFORMA

1. Introducción

Referiré a continuación, a la luz del enfoque sistémico presentado al conceptualizar a la Justicia, a los principales problemas que aprecio como propios del Sector en Argentina.

Realizaré luego, en cada caso, una reseña de iniciativas relevantes llevadas a cabo para dar solución a tales problemas en diferentes Jurisdicciones de la Justicia Argentina, con la participación de los actores del grupo social de la Justicia.⁴⁵⁷

2. Áreas

2.1 Acceso a Justicia

La cual la posibilidad de obtener una solución justa de las diferencias va más allá de la respuesta proveniente del Sistema Judicial formal⁴⁵⁸ y requiere de la implementación de una política de acceso a justicia que comprenda la creación y difusión de fuentes de información, orientación y derivación, asistencia, y métodos participativos para la resolución de los conflictos.

2.1.1 Estado de Situación

Históricamente, la falta de coordinación de los esfuerzos de los Actores Públicos de las diversas jurisdicciones llevó con frecuencia a la superposición o duplicación de los servicios y, con ello, a una ineficiente utilización de los recursos disponibles.

⁴⁵⁷ Los órganos políticos han tenido primordialmente intervención en las reformas normativas concretadas mediante leyes y, aisladamente, proporcionando apoyo de personal o coordinando publicaciones.

⁴⁵⁸ Highton, Elena, *Prólogo*, en Álvarez, Gladys Stella, *La Mediación y el Acceso a Justicia*, Rubinzal – Culzoni Editores, Abril de 2003, página 10.

Ello se advirtió, por caso, en la actuación de servicios de orientación y asistencia jurídica gratuita creados por Poderes Ejecutivos Locales, en forma paralela con iniciativas similares impulsadas desde Poderes Judiciales de las mismas jurisdicciones, organizaciones de la sociedad civil y -en determinados casos- iniciativas del Poder Ejecutivo Nacional.⁴⁵⁹

La evolución registrada durante la última década permite concluir que importantes pasos se han dado, en el sentido de concebir y ejecutar una política general en este terreno.

Así se observa a través de:

2.1.2 Reformas

Oficina de Violencia Doméstica –OVD-

Creada por la Corte Suprema de Justicia de la Nación⁴⁶⁰, tiene como objetivo facilitar el acceso a justicia de las personas afectadas en forma permanente, durante las 24 horas del día y todos los días del año (fines de semana y feriados incluidos).

El Alto Tribunal ha tomado la decisión de instituir la Oficina –que depende de su Vicepresidencia⁴⁶¹- en cumplimiento del mandato constitucional de afianzar la justicia, observando además: la necesidad de racionalizar los recursos por la mayor eficiencia que implican las oficinas comunes a diversos tribunales; el aprovechamiento y organización de los recursos materiales y humanos; la elaboración de estadísticas y su posterior análisis, para una posterior colaboración en el desarrollo de programas de prevención, y su utilidad para modificar la percepción de la violencia doméstica y dejar de pensar que se trata de una cuestión que debe permanecer en la esfera privada.⁴⁶²

⁴⁵⁹ Como en el Programa “Casas de Justicia” que comentara en el Capítulo IV de esta obra.

⁴⁶⁰ Acordada 39/2006, de fecha 27 de diciembre de 2006.

⁴⁶¹ Acordada 17/2008, de fecha 22 de julio de 2008.

⁴⁶² Ver Misiones y funciones de la oficina, en línea, <http://www.csjn.gov.ar/ovd/ovdhome.jsp>; última visita: 10 de Febrero de 2012.

La Oficina⁴⁶³ tiene a su cargo la obtención y clasificación de la información estadística relevante del sector, y el desarrollo de políticas públicas para su tratamiento y prevención.

El seguimiento de los casos ha permitido constatar la celera respuesta de los juzgados del Fuero Civil de Familia, a través de la adopción de medidas cautelares en plazos máximos de 72 horas⁴⁶⁴.

Se observa al respecto la voluntad de implementar desde la Justicia una política pública en todo el país, por cuanto “el principal foco de atención de la Corte se basa en las réplicas de la Oficina de Violencia Doméstica a nivel nacional... porque uno de los objetivos de la OVD fue contar con datos estadísticos completos acerca de las características de los hechos de violencia doméstica. Esto se ha logrado en la Ciudad de Buenos Aires...y en las provincias que también tienen OVD (Salta, Tucumán y Santiago del Estero) estamos trabajando para uniformar esos datos y que tengamos registros comparables”... “en aquellas provincias en las cuales no se ha replicado la oficina, ni se va a hacer en un corto o mediano plazo, se está trabajando en lo que denominamos sistema intermedio, para que en los juzgados penales o de familia, que son los que reciben casos de violencia doméstica, se puedan registrar datos mínimos específicos para poder después compararlos a nivel nacional y también regional”.⁴⁶⁵

Con el objetivo de combatir y prevenir la violencia doméstica y brindar seguridad a sus víctimas en todo el país, la Corte Suprema ha celebrado convenios de cooperación con Cortes, Superiores Tribunales de Justicia, Ministerios Públicos de Argentina, el

⁴⁶³ Se encuentra sita en Lavalle 1250, Planta Baja, Ciudad Autónoma de Buenos Aires, teléfono (54-11) 4370-4600, internos 4510 al 4514, correo electrónico: ovd@csjn.gov.ar.

⁴⁶⁴ Entre el tiempo de su creación en -Septiembre de 2008- y el 31 de Mayo de 2010, ingresaron 14023 denuncias, de las cuales 11258 (80 %) correspondieron a víctimas mujeres (18% de ellas son niñas), y 2765 (20%) a varones afectados (1852, es decir 67% de ellos, son niños de 0 a 18 años de edad). Del total de 10891 personas denunciadas, 1571 son mujeres y 9320, varones. En línea, <http://www.cij.gov.ar/nota-4241-Violencia-domestica--casi-el-70--de-los-varones-afectados-son-ninos.html>; última visita: 10 de Febrero de 2012.

⁴⁶⁵ Declaraciones de Analía Monferrer, funcionaria a cargo de la Oficina de Violencia Doméstica de la Corte Suprema de Justicia de la Nación; en línea, <http://www.cij.gov.ar/nota-8501-Destacan-avances-en-el-acceso-a-justicia-para-victimas-de-violencia-domestica.html>; última visita: 10 de Febrero de 2012.

Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, y Agencias de las Naciones Unidas⁴⁶⁶, evaluándose su plena implementación a nivel provincial⁴⁶⁷.

Recepción de Denuncias sobre Violencia Familiar en Córdoba

El Tribunal Superior de Justicia de Córdoba ha dispuesto la creación Mesas de Entradas de Violencia Familiar, dependencias especialmente diseñadas para atender a las personas denunciantes en un clima propicio y confidencial para su contención.⁴⁶⁸

Tales servicios se brindan en la ciudad capital⁴⁶⁹, y en el interior de la Provincia, donde funcionan Mesas de Violencia Familiar habilitadas en otras sedes judiciales⁴⁷⁰ y en Juzgados de Paz.

Las denuncias pueden realizarse también telefónicamente desde cualquier lugar de la Provincia, a través de una línea gratuita que funciona durante las 24 horas, todos los días.

Recepción En Línea de Denuncias de Violencia Familiar en San Luis

El Superior Tribunal de Justicia ha habilitado en su sitio web un enlace mediante el cual es posible formular denuncias referentes a la materia.⁴⁷¹

Comisión Nacional de Acceso a Justicia⁴⁷²

Creada por la Corte Suprema de Justicia de la Nación⁴⁷³, la Comisión desarrolla una activa labor junto a Cortes Supremas y Superiores Tribunales de Justicia de Argentina

⁴⁶⁶ En línea, http://www.csjn.gov.ar/docus/documentos/cons_temaovd.jsp?temaID=K184; última visita: 10 de Febrero de 2012.

⁴⁶⁷ Corte Suprema de Justicia de la Nación, *Informe de Gestión - Presidencia del Dr. Ricardo Lorenzetti - Período 2007 – 2009*, páginas 12 y 13. Presentado en el Acto de Inauguración del Año Judicial, el 15 de febrero de 2010.

⁴⁶⁸ En línea, http://www.justiciacordoba.gob.ar/justiciacordoba/paginas/violencia_familiar_info.aspx; última visita: 10 de Febrero de 2012.

⁴⁶⁹ De lunes a viernes, entre las 8:00 y las 20:00 h. También se reciben las denuncias en todas las unidades judiciales existentes en la Ciudad Capital que atienden durante las 24 horas.

⁴⁷⁰ San Francisco, Río Cuarto, Villa María, Río Tercero, Deán Funes, Cruz del Eje, Carlos Paz, Cosquín y Marcos Juárez.

⁴⁷¹ En línea <http://www.justiciasanluis.gov.ar/gxpsites/hgxpp001.aspx?3,45,184,O.S.0>; última visita: 10 de Febrero de 2012.

⁴⁷² En línea, <http://www.csjn.gov.ar/accjust/docs/index.jsp>; última visita: 10 de Febrero de 2012.

a efectos de la implementación de métodos alternativos, como consecuencia de la cual se han alcanzado, entre otros, los siguientes resultados:

- Catamarca dispuso la creación y puesta en marcha de su primera Casa de Justicia, dictando la Corte de Justicia de la Provincia una Acordada para implementar a tales efectos un programa piloto
- La Pampa formuló un Plan Piloto de Mediación Voluntaria, a ser proporcionada con la actuación de Juzgados Civiles y de Familia, y dispuso la creación de una Oficina de Información Judicial
- Mendoza realizó una tarea conjunta con la Oficina de Violencia Doméstica a efectos de capacitar a empleados y funcionarios judiciales en la problemática de violencia de género
- El Superior Tribunal de Justicia de Misiones creó un canal de televisión online para brindar capacitar a empleados y funcionarios, proporcionar información y prestar servicios al público
- Santiago del Estero puso en marcha un Plan Piloto de Mediación, para el Fuero de Familia
- San Luis implementó una Oficina de Informes que brinda servicios de orientación y derivación al público
- Tierra del Fuego dispuso la creación de una Oficina de Violencia Doméstica mediante una Acordada del Superior Tribunal de Justicia
- Tucumán elaboró dos proyectos encaminados a la creación de una Oficina de Atención al Ciudadano, y una línea telefónica gratuita para brindar turnos en las Defensorías Oficiales e información sobre el estado de las causas judiciales.

La Comisión ha proporcionado asesoramiento y capacitación a las Oficinas de Violencia Doméstica creadas en Tucumán, Santiago del Estero y Salta, y trabajado en la elaboración de estrategias para replicar en las Provincias el modelo de la OVD de la Corte Suprema de Justicia de la Nación.⁴⁷³

⁴⁷³ Acordada 37/2007, del 17 de diciembre de 2007, dictada como consecuencia de las conclusiones alcanzadas en la Segunda Conferencia Nacional de Jueces, celebrada en la Ciudad de Salta, Provincia de Salta, los días 6 y 7 de septiembre de 2007.

⁴⁷⁴ En línea, <http://www.cij.gov.ar/nota-8467-Avanza-plan-para-incorporar-metodos-alternativos-de-acceso-a-justicia-en-todo-el-pais.html>; última visita: 10 de Febrero de 2012.

Mapa de Acceso a Justicia

El Mapa de Acceso a Justicia es el sitio web concebido por iniciativa de la Corte Suprema de Justicia de la Nación⁴⁷⁵, a través del cual resulta posible conocer el estado de situación actualizado de los métodos de acceso a justicia implementados en las veinticinco jurisdicciones de la Argentina⁴⁷⁶.

Oficina de la Mujer -OM

Creada por la Corte Suprema de Justicia de la Nación⁴⁷⁷, la Oficina de la Mujer –OM⁴⁷⁸ tiene a su cargo velar porque en la esfera del Poder Judicial se impulse un proceso de incorporación de la perspectiva de género en la planificación institucional y en los procesos internos para lograr la equidad de género, tanto en quienes utilizan el sistema de justicia como para las/los empleadas/os, funcionarias/os y magistradas/os que desarrollan su labor.⁴⁷⁹

La OM representa al Alto Tribunal ante los otros Poderes, en lo concerniente a la aplicación de la ley 26.485 para la prevención de la violencia de género. También ejerce la representación de la Corte Suprema ante las Cortes y Superiores Tribunales de las Provincias y la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, y ante las Cámaras Federales y Nacionales de Apelaciones, en cuanto se refiere al cumplimiento de los objetivos de la Acordada de creación. Mantiene además vinculaciones con organismos internacionales dedicados a la temática.

Tiene a su cargo la elaboración de informes periódicos concernientes al cumplimiento de lo dispuesto en la materia por compromisos nacionales e internacionales; en el mismo orden, prepara reportes respecto de las necesidades y deficiencias que afecten a los órganos judiciales para el adecuado cumplimiento de los referidos compromisos nacionales e internacionales.

⁴⁷⁵ A propuesta de la Comisión de Acceso a Justicia de la Corte Suprema de Justicia de la Nación.

⁴⁷⁶ En línea, <http://www.csjn.gov.ar/accjust/docs/cuadro.jsp>; última visita: 10 de Febrero de 2012.

⁴⁷⁷ Acordada N° 13/2009, 23 de Abril de 2009. La OM depende en forma directa de la Sra. Ministra de la Corte Suprema, Dra. Carmen María Argibay.

⁴⁷⁸ En línea, <http://www.csjn.gov.ar/om/index.html>; última visita: 10 de Febrero de 2012.

⁴⁷⁹ En línea, <http://www.csjn.gov.ar/om/om.html>; última visita: 10 de Febrero de 2012.

La Oficina de la Mujer trabaja en la permanente actualización de un mapa de género y una base de datos de jurisprudencia en la materia.⁴⁸⁰

La OM propone a los Jueces de la Corte Suprema de Justicia de la Nación la celebración de convenios de capacitación, de investigación y de asistencia técnica con otros poderes públicos, organismos internacionales referidos en la ley 26.485, e instituciones académicas, asociaciones u organizaciones vinculadas a la capacitación judicial.

Ha suscripto convenios con instituciones como: Naciones Unidas, el Consejo de la Magistratura del Poder Judicial de la Nación, la Junta Federal de Cortes y Superiores Tribunales de Justicia de las Provincias Argentinas y Ciudad Autónoma de Buenos Aires –JUFEJUS, la Asociación de Mujeres Jueces de Argentina –AMJA, el Centro para la Justicia y el Derecho Internacional –CEJIL, la Federación Argentina de la Magistratura –FAM, la Asociación de Magistrados y Funcionarios de la Justicia Nacional –AMFJN, la Federación Latinoamericana de Magistrados –FLAM, la Fundación Justicia y Género, la Escuela de Capacitación Judicial de la Provincia de Río Negro, el Ministerio Público Fiscal de la República Argentina –Procuración General de la Nación, la Asociación Civil Justicia Democrática, la Fundación de Estudios para la Justicia –FUNDEJUS, el Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la Nación, y el Ministerio de Seguridad de la Nación.⁴⁸¹

Protección a las Víctimas de Violencia Familiar y a la Mujer en Santiago del Estero

El 2 de agosto de 2010, el Superior Tribunal de Justicia puso en funcionamiento la Oficina de Protección a las Víctimas de Violencia Familiar y de la Mujer -OVfYM, que brinda servicios durante las 24 horas del día, todos los días del año.⁴⁸²

La Oficina fue creada como consecuencia del convenio suscripto con la Corte Suprema de Justicia de la Nación⁴⁸³, para facilitar el acceso a justicia y generar un

⁴⁸⁰ Dispone también la publicación y actualización de la información relevante, respecto de las actividades y documentos elaborados por la misma oficina, en la sección correspondiente del sitio web de la Corte Suprema de Justicia.

⁴⁸¹ En línea, http://www.csjn.gov.ar/om/trab_unidades/u_capac_g_convenios.html; última visita: 10 de Febrero de 2012.

⁴⁸² En línea, http://www.jussantiago.gov.ar/jusnueva/violencia/index_violencia2.php; última visita: 10 de Febrero de 2012.

espacio institucional que brinde asistencia, con un enfoque interdisciplinario, a las personas que padecen los problemas de violencia, tanto en la esfera familiar como aquellas vinculadas a cuestiones de género.⁴⁸⁴

Oficina de la Mujer de la Provincia de Córdoba

Consecuentemente con la iniciativa recién descrita, ha sido instituida la Oficina de la Mujer de Córdoba⁴⁸⁵ por el Tribunal Superior de Justicia, que tiene a su cargo la coordinación de las actividades vinculadas a la igualdad de género a través del desarrollo de capacitación, investigación y asistencia técnica a las instituciones académicas públicas y privadas vinculadas al Poder Judicial.⁴⁸⁶

Oficina Multipuertas

Esta Oficina fue puesta en funcionamiento por iniciativa de la Cámara Nacional de Apelaciones en lo Civil y el Ministerio de Justicia y Derechos Humanos⁴⁸⁷, a efectos de la prestación gratuita de servicios de orientación jurídica y derivación para la resolución de conflictos jurídicos o sociales.⁴⁸⁸

La Oficina Multipuertas fue concebida para dar respuesta a la permanente necesidad de brindar a la gente un acceso a justicia real y efectivo mediante la prestación de servicios de orientación y derivación frente a problemáticas tanto jurídicas como

⁴⁸³ Convenio suscripto el 24 de abril de 2009.

⁴⁸⁴ Como consecuencia de la Acordada del Superior Tribunal, de fecha 7 de agosto de 2009, y con motivo de la creación de la Oficina de la Mujer en el ámbito de la Corte Suprema de Justicia de la Nación.

⁴⁸⁵ Acuerdo Reglamentario N° 1019 "A", de fecha 23 de septiembre de 2010.

⁴⁸⁶ En línea, http://www.justiciacordoba.gob.ar/justiciacordoba/paginas/oficina_mujer.aspx; última visita: 10 de Febrero de 2012.

⁴⁸⁷ Puesta originariamente en funcionamiento entre diciembre de 2001 y 2002, la Oficina Multipuertas fue integralmente rediseñada y relanzada en octubre de 2006. En mi rol de Coordinador del Programa Integral de Reforma Judicial del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, elaboré el proyecto de base para la nueva Oficina, que fuera posteriormente aprobado por el Plenario de la Cámara Nacional de Apelaciones en lo Civil, y participé del diseño de su Guía Operativa y su sistema de gestión.

⁴⁸⁸ Depende orgánicamente de la Dirección Nacional de Mediación y Métodos Participativos de Resolución de Conflictos del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la Nación, y funciona de lunes a viernes entre las 8:00 y las 13:30 h. en la planta baja y el primer piso de Lavalle 1220, Ciudad Autónoma de Buenos Aires. También recibe consultas telefónicas en el número (54-11) 4379-1200, interno 1091. El 14 de julio de 2010 fue inaugurada una Oficina Multipuertas en el Edificio de Av. de los Inmigrantes 1950, ubicada en la Planta Baja, Oficina 33, de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. La Oficina presta servicios de lunes a viernes entre las 8:00 y las 13:30 h. (Teléfono: 011 - 4130-6599).

sociales, estimulando la labor coordinada con los centros de asistencia jurídica y acceso a métodos alternativos para la solución de los conflictos.⁴⁸⁹

Esta Unidad fue galardonada con el Premio Interamericano de Acceso a la Justicia, otorgado por la XLIII Conferencia de la Federación Interamericana de Abogados –FIA– celebrada en México en junio de 2007.⁴⁹⁰

Casas de Justicia

Las Casas de Justicia son centros de orientación, asistencia jurídica, derivación y provisión de mecanismos para una resolución de las disputas eficaz, rápida y gratuita.

Han sido puestas en funcionamiento en las Provincias de Buenos Aires, Catamarca, Río Negro, Santiago del Estero y Tierra del Fuego⁴⁹¹, como consecuencia de la decisión política de los respectivos Superiores Tribunales de Justicia⁴⁹². Su cometido consiste en proporcionar servicios de defensa, mediación prejudicial, arbitraje, negociación, facilitación a cargo de un tercero neutral, intervención colaborativa en temas comunitarios, educativos, familiares, de salud, etc.⁴⁹³

Centros de Mediación en San Luis y Tierra del Fuego

El Superior Tribunal de Justicia de San Luis creó Centros de Mediación en la Ciudad Capital y otras localidades de la Provincia.⁴⁹⁴

⁴⁸⁹ Conf. Resolución 1226/2006, Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, publicada en el Boletín Oficial el 15 de Agosto de 2006.

⁴⁹⁰ Según estadísticas realizadas por la Cámara Nacional de Apelaciones, entre octubre de 2006 y febrero de 2010, la Oficina Multipuertas orientó y derivó más de 52 mil consultas. Entre los temas consultados, el 66% correspondió a asuntos de derecho de familia; el 13% a cuestiones de derecho civil; el 8% a contravencional, previsional y administrativo; y el 7% a asuntos de carácter penal; en línea, <http://www.cij.gov.ar/nota-4501-Highton--Los-jueces-estamos-para-garantizar-acceso-a-justicia-.html>; última visita: 10 de Febrero de 2012.

⁴⁹¹ En Río Negro funcionan en las ciudades de El Bolsón, Sierra Grande, Catriel, Río Colorado e Ingeniero Jacobacci. En Tierra del Fuego, existe una Casa de Justicia en la localidad de Tolhuin. En ambas Provincias, los lugares fueron seleccionados en consideración de la gran distancia que los separa de los centros judiciales.

⁴⁹² En las Provincias de Río Negro y Tierra del Fuego, las actividades de diseño e implementación se realizaron con la cooperación técnica de la Fundación Libra.

⁴⁹³ En línea, <http://www.csjn.gov.ar/accjust/docs/cuadro.jsp>; última visita: 10 de Febrero de 2012.

⁴⁹⁴ La Punta, Juana Koslay, Villa Mercedes y Concarán; en línea, [http://www.justiciasanluis.gov.ar/gxpsites/hgxpp001.aspx?3,45,129.O.S.O.MNU;E:20:8:30:1:MNU](http://www.justiciasanluis.gov.ar/gxpsites/hgxpp001.aspx?3,45,129.O.S.O.MNU;E:20:8:30:1:MNU;); última visita: 10 de Febrero de 2012.

El Superior Tribunal de Justicia dispuso la creación de dos Centros de Mediación – Ce.De.Mes., en los dos Distritos Judiciales de la Provincia, Ushuaia y Río Grande.⁴⁹⁵

Atención Ciudadana en Córdoba

El Tribunal Superior de Justicia creó en 2010 la Oficina de Atención Ciudadana, un espacio de orientación y acompañamiento para todos los ciudadanos que concurren los tribunales provinciales para hacer valer sus derechos.⁴⁹⁶

La Oficina brinda información referente la ubicación de las Unidades Judiciales, y respecto de los requisitos necesarios para facilitar las gestiones en los tribunales o en otras reparticiones, públicas o privadas.

Además del cumplimiento de tareas de orientación y derivación, el personal de la oficina debe, cuando resulte necesario, acompañar a los consultantes a las dependencias a las que deban dirigirse.

Se deja registro en forma anónima de la cantidad de consultas y los temas a que éstas refieren, para así poder reconocer las prioridades y estar en condiciones de brindar un mejor servicio de justicia.

Las consultas se pueden realizar personalmente, por vía telefónica o a través del correo electrónico.

Asistencia al Público y a Víctimas de Delitos en Chaco

El Superior Tribunal de Justicia de Chaco creó la Mesa de Atención y Asesoramiento Permanente a la Víctima y a la Ciudadanía -M.A.A.P. VI.CI⁴⁹⁷, que presta servicios de orientación al consultante, tanto a efectos de su derivación a alguna de las áreas de atención específicas, como, mediante una entrevista focalizada, para analizar y decidir en forma conjunta con el interesado la vía adecuada para el tratamiento de su conflicto.

⁴⁹⁵ En línea, <http://www.justierradelfuego.gov.ar/>, enlace Ce.De.Me; última visita: 10 de Febrero de 2012.

⁴⁹⁶ La Oficina brinda servicios de lunes a viernes, entre las 8:00 y las 18:00 h.; en línea, http://www.justiciacordoba.gob.ar/justiciacordoba/paginas/atencion_ciudadana_1.aspx; última visita: 10 de Febrero de 2012.

⁴⁹⁷ En línea, <http://www.justiciachaco.gov.ar/index.asp>; última visita: 10 de Febrero de 2012.

El personal a cargo identifica el objeto de la consulta y provee al consultante de información básica y general sobre los servicios que brinda el Poder Judicial, evacuando además consultas simples de contenido jurídico.

La Unidad recibe también las manifestaciones de personas que hayan sido víctimas de un hecho delictivo, con carácter confidencial, excepto cuando de lo relatado surja la posible comisión de un delito de acción pública en que deba darse intervención al órgano judicial competente.

Con el objetivo de optimizar el funcionamiento de los servicios que prestan los órganos judiciales, los interesados pueden también realizar quejas, reclamos y sugerencias ante esta Oficina.⁴⁹⁸

Defensoría Volante en Santa Cruz

Con el objetivo de facilitar el acceso a justicia y dotar de mayor eficacia a la gestión de los ministerios públicos, fue creada una defensoría volante en las localidades de Perito Moreno y los Antiguos, para actuar ante los Juzgados sitios en la localidad de Pico Truncado.⁴⁹⁹

Posteriormente fue creado el cargo de Letrado Adjunto, para cumplir tareas tanto en Fiscalías como en Defensorías.⁵⁰⁰

Centro Móvil de información Judicial en Mendoza

En la Provincia de Mendoza funciona el Centro Móvil de Información Judicial - CEMOIJ⁵⁰¹, concebido para facilitar y promover el acceso en diferentes departamentos de la Provincia, proporcionando gratuitamente información y asesoramiento jurídico.

Los servicios del Centro Móvil son prestados por abogados de la matrícula y mediadores judiciales, y hacen posible la consulta remota de las causas a través de Internet, además de otorgar turnos para que los ciudadanos asistan a las Defensorías de Pobres y Ausentes y los centros de mediación.

⁴⁹⁸ La Oficina presta servicios de lunes a viernes, entre las 6:30 y las 20:30 h.; el horario nocturno de fines de semana y días feriados es de 20:30 a 6:30 h. Se realizan además guardias pasivas con teléfono celular.

⁴⁹⁹ Ley N° 2707, de Septiembre de 2004.

⁵⁰⁰ Ley N° 2924, de Octubre de 2006.

⁵⁰¹ Desde Noviembre de 2008, como consecuencia de un acuerdo de cooperación entre el Poder Judicial de la Provincia, el Colegio de Abogados y diferentes municipalidades.

Extensionismo Jurídico

Se trata de una experiencia de responsabilidad ciudadana tendiente a mejorar la calidad de vida democrática, que se concreta actualmente a través de la actuación de organizaciones de la sociedad civil, a veces por sí solas y otras con apoyo externo, público, privado y de voluntarios particulares.

El servicio de extensionismo jurídico se presta a través de miembros de las ONG y personas de las comunidades comprendidas, con el objetivo de difundir el conocimiento, la promoción y protección de los derechos y deberes de las personas, las vías de resolución de los conflictos y la construcción de redes sociales. Se aspira así a ampliar el acceso a justicia y el uso de los métodos alternativos para la resolución de las diferencias.

El extensionismo se desarrolla en las Provincias de Mendoza, Buenos Aires, Córdoba, Corrientes, Formosa, Jujuy, Misiones, San Juan, San Luis, Santa Fe, Santiago del Estero y Tucumán⁵⁰².

2.2 Capacitación

La formación continua posee la mayor de las importancias para la mejora en la labor de los agentes y, con ello, del Sistema Judicial, por constituir el vaso comunicante con todos los otros componentes que materializan la perspectiva a partir de la cual se analiza el Sector.⁵⁰³

2.2.1 Estado de Situación

Contenidos

⁵⁰² FAVIM, organización de la sociedad civil creada en la Provincia de Mendoza, ha concebido y llevado adelante esta iniciativa, y contado en determinadas jurisdicciones con apoyo externo, público, privado y del sector voluntario.

⁵⁰³ Según lo ejemplificara al explicar el enfoque sistémico que sostengo.

Es generalizada la convicción de los agentes en cuanto a que la educación judicial ha sido, primordialmente, destinada a la transmisión de contenidos jurídicos y procesales necesarios para la labor tribunalicia, pero en demérito de la gestión.

Durante los últimos doce años, tal tendencia comenzó a revertirse gracias a la labor de las Escuelas, Institutos y Centros de Capacitación de la Justicia Argentina⁵⁰⁴⁵⁰⁵, Asociaciones representativas de Magistrados, Funcionarios y Empleados Judiciales⁵⁰⁶, y la actividad cooperativa ejecutada por Redes Institucionales.⁵⁰⁷

Limitaciones

A menudo, la tarea de formación continua se lleva a cabo en condiciones de escasez de recursos e insuficiencia de infraestructura, que implican a su vez dificultades para su prestación en el interior de cada Jurisdicción; predominan claramente las modalidades presenciales⁵⁰⁸ y no han sido validados criterios uniformes para la medición del impacto de la capacitación en el funcionamiento de la Justicia.

La Formación de Grado

Creo necesario llamar aquí la atención acerca de la formación que reciben los futuros abogados, en el entendimiento de que mucho tiene ella que ver con los posteriores problemas que se verifican en el funcionamiento de la Justicia, tanto desde su funcionamiento interno, como por el desempeño profesional y la interacción con los operadores judiciales que el mismo requiere.

En efecto, los profesionales del Derecho hemos recibido una educación de grado enfocada fundamentalmente en la ley –norma general y abstracta- como fuente del Derecho, y una muy limitada enseñanza de las formas de aplicarla en la práctica.⁵⁰⁹

⁵⁰⁴ Junta Federal de Cortes y Superiores Tribunales de Justicia de las Provincias Argentinas y la Ciudad Autónoma de Buenos Aires –JUFEJUS; ver en línea <http://www.jufejus.org.ar>

⁵⁰⁵ Escuela Judicial del Consejo de la Magistratura del Poder Judicial de la Nación; ver en línea <http://www.pjn.gov.ar/>

⁵⁰⁶ En este sentido, la labor de la Escuela Judicial y la Escuela de Capacitación de la Asociación de Magistrados y Funcionarios de la Justicia Nacional; ver en línea <http://www.asocmagistra.org.ar/>. Federación Argentina de la Magistratura y la Función Judicial; ver en línea <http://www.fam.org.ar/>.

⁵⁰⁷ Como la Red Federal de Capacitación de la Justicia Argentina y la Red de Escuelas Judiciales de la República Argentina –REFLEJAR.

⁵⁰⁸ Con las limitaciones y dificultades que implica debido a las distancias físicas y la intensidad de las cargas horarias que su prestación requiere. Así lo sostuve en *La Capacitación Judicial y sus Nuevos Caminos*, publicado en Diario ElDial.Com – <http://www.eldial.com>, año X, Número 2433, Suplemento de Administración de Justicia y Reformas Judiciales, martes 18 de Diciembre de 2007.

⁵⁰⁹ Ratliff, William and Buscaglia, Edgardo, op. cit., páginas 67 y 68, en línea <http://www.jstor.org/stable/1047706>; última visita: 10 de Febrero de 2012. Existe una imperiosa necesidad de mejorar la educación legal y el entrenamiento de los estudiantes de derecho, abogados, jueces, y del público. La educación y el entrenamiento son importantes en todos los niveles, pero

A la vez que los egresados valoramos positivamente nuestra formación por su carácter comprensivo respecto de todo el ordenamiento jurídico, la criticamos como insuficiente porque no nos enseña a ejercer nuestra profesión⁵¹⁰.

Es decir, *en la Facultad nos enseñan el Derecho, pero no cómo trabajar*. Aprendemos esto último mediante la práctica, y a partir del método de ensayo – error, con las consecuencias que ello genera (las que van más allá de los propios profesionales).⁵¹¹

Los planes de estudio de Abogacía prepararon y siguen preparando para el conflicto y el litigio antes que para la solución -pre y extrajudicial-, a quienes son y habrán de ser jueces y abogados.

Como observa Felipe Fucito, el mundo del Derecho vive de abstracciones y cree que él mismo tiene independencia de la sociedad; no se entiende que el derecho y sus operadores no son ni más ni menos que el país, y si quisieran separarse de él la realidad los bajaría rápidamente a sus límites naturales. Esto representa el drama judicial, pero también explica por qué ninguna variable puede ser explicada sin conectarla con las demás.⁵¹²

Al propio tiempo, la congestión por exceso de litigios –a menudo innecesarios- tiene un efecto muy negativo en la labor y la imagen pública de quienes trabajan *en la Justicia y con la Justicia*. Pero, felizmente, el paradigma está cambiando: el Acceso a Justicia⁵¹³, la mediación y otros métodos alternativos *han llegado para quedarse*.

Por todo ello, resulta evidente que los planes de estudio de las carreras de Abogacía deben ser reformulados, de manera que una práctica profesional dinámica y *real*, las clínicas jurídicas, el método del caso y la resolución alternativa de las diferencias estén cada vez más presentes. Sólo así se enseñará a los futuros abogados y magistrados a

particularmente en las facultades de derecho, que en realidad se han deteriorado en numerosos países a través de los años.

⁵¹⁰ Martín Böhmer (Compilador), “La enseñanza del derecho y el ejercicio de la abogacía”. Biblioteca Yale de Estudios Jurídicos, Editorial Gedisa, 1999.

⁵¹¹ En el mismo sentido, Acuña, Carlos H. y Alonso, Gabriela, op. cit., página 13.

⁵¹² Fucito, Felipe, *¿Podrá...?*, página 37.

⁵¹³ Concebido, según se expresara, como el derecho de acceder a una solución justa de las diferencias, más allá del sistema formal de Justicia.

operar sobre la realidad, para que estén en condiciones cuando deban hacerlo, y no sufran las carencias que nosotros padecemos.⁵¹⁴

El Perfil del Juez

Como corolario de lo expresado, la formación de grado enarboló un perfil del juez “boca de la ley” basada en una justificación histórica⁵¹⁵ hace largo tiempo superada. Esto, por cuanto los derechos sociales, colectivos e intergeneracionales receptados en el ordenamiento constitucional, convencional y legal, han de tener plena cabida en la organización judicial y, en lo pertinente, la labor de ésta⁵¹⁶.

A los *Jueces de la Constitución* compete, a mi entender, la más importante de las misiones que el poder público deba cumplir: decidir en forma definitiva sobre la extensión y el efectivo ejercicio de los derechos de todos y cada uno de nosotros. Y ello requiere de un perfil acorde, en la formación y el ulterior cumplimiento de la función judicial.

2.2.2 Reformas

Seminarios Talleres

Los contenidos propios de la Gestión Judicial⁵¹⁷ tienen creciente presencia en la Currícula de las Escuelas Judiciales y Centros de Capacitación, con vistas al aprendizaje de técnicas para la formulación de diagnósticos y la aplicación práctica de las capacidades adquiridas⁵¹⁸.

Destaco en este sentido la dedicada tarea que se ejecuta en numerosas Escuelas y Centros de Capacitación de Argentina, sin pretender realizar una enumeración exhaustiva.

⁵¹⁴ Acuña, Carlos H. y Alonso, Gabriela, op. cit., página 15: Se debe adaptar la educación jurídica al nuevo concepto de que el abogado es parte de un sistema para resolver problemas.

⁵¹⁵ En efecto, la consideración de la ley en la categoría de única fuente del Derecho por parte de la Dogmática de fines del Siglo XVIII pretendió dar seguridad, frente a los excesos a que había llevado la voluntad omnímoda de los monarcas absolutos.

⁵¹⁶ Como ha sucedido con el Fuero del Trabajo.

⁵¹⁷ Manejo de Casos, Modelos de Unidades Judiciales, Liderazgo, Trabajo en Equipo, Tecnologías de la Información y las Comunicaciones aplicadas a la Justicia, Estadísticas, etc.

⁵¹⁸ Cumplir tareas de esta naturaleza en forma constante, viajando mensualmente en dos o más oportunidades para la realización de encuentros académicos en estas materias.

Así, por ejemplo, puede apreciarse la labor de Entre Ríos⁵¹⁹ para la formación continua de magistrados, funcionarios y empleados, a través de actividades que se realizan tanto en la ciudad capital como en localidades del interior provincial, respecto de contenidos que son puntualmente relevados e identificados mediante la consulta a los agentes judiciales: por ejemplo, Audiencia Preliminar, Medidas Cautelares en los Procesos Civil y Penal, Responsabilidad de las Personas Jurídicas, Medios Alternativos de Resolución de Conflictos, Derechos del Niño, Ética Judicial, Derecho Ambiental, Integración e Independencia Judicial.⁵²⁰

Capacitación por Videoconferencia

En el campo de la tecnología aplicada a la educación judicial, considero necesario hacer referencia a la labor que la Red Federal de Capacitación de la Justicia Argentina⁵²¹ ejecuta en forma coordinada con la Junta Federal de Cortes y Superiores Tribunales de Justicia de las Provincias Argentinas y la Ciudad Autónoma de Buenos Aires –JUFEJUS, la Asociación de Magistrados y Funcionarios de la Justicia Nacional –AMFJN y la Red de Escuelas Judiciales de las Provincias Argentinas -REFLEJAR.

Mediante este esfuerzo cooperativo, entre Agosto de 2004 y Julio de 2011 se han llevado, en forma gratuita, actividades de capacitación a través de sesenta y seis videoconferencias que contaron con la participación de cuatro mil doscientos magistrados, funcionarios, empleados, meritorios y abogados de la Justicia Argentina. Las sesiones se realizan mediante el uso gratuito de la infraestructura del Consejo Federal de Inversiones –CFI- y –recientemente- también desde la Corte Suprema de Justicia de la Nación; en cada una de las videoconferencias ha sido posible conectar a tres Provincias y la Capital Federal⁵²².

Las videoconferencias se graban en soporte analógico o digital, y muchos de tales registros son posteriormente utilizados como fuentes para el desarrollo de actividades de capacitación en Escuelas y Centros.

⁵¹⁹ A través de la tarea del Instituto de Formación y Perfeccionamiento Judicial “Dr. Juan Bautista Alberdi”.

⁵²⁰ Curso Anual de Capacitación en Magistratura Judicial. También se ofrecen desde 2006 Cursos de Capacitación para Empleados del Poder Judicial, y han tenido ejecución durante 2007 otros específicamente referidos a Gestión Judicial –que tuve el honor de desarrollar- destinados a Magistrados, Funcionarios, Empleados del Poder Judicial y Abogados.

⁵²¹ Creada, según fuera puntualizado, en el marco de la Mesa Permanente de Justicia del Diálogo Argentino. Su Director Ejecutivo es el Dr. Raúl Madueño. Cumple la función de Secretario de la Red.

⁵²² La modernización de la infraestructura tecnológica hace actualmente posible la conexión a través de Internet de un mayor número de jurisdicciones (20 y la Capital Federal).

Los contenidos que se presentan en las videoconferencias comprenden, prioritariamente, temáticas propias de la mejora en la gestión judicial, y también tópicos de capacitación jurídica, entre ellos los de derecho material, procesal, fundamentos y lógica de las decisiones judiciales, y también contenidos interdisciplinarios como economía y finanzas.

Capacitación en Métodos Alternativos en Chaco

Por iniciativa del Superior Tribunal de Justicia de Chaco, el Centro de Estudios Judiciales de la Provincia concibió y brindó, junto a la Universidad Nacional de La Rioja, la Carrera de “Diplomatura en Resolución de Conflictos”, que fue cursada y concluida por la mayoría de los Jueces de Paz de la Provincia.⁵²³

Capacitación en Criminalística y Criminología en Tucumán

La Corte Suprema de Justicia de Tucumán aprobó⁵²⁴ el Convenio Marco entre el Instituto Universitario de la Policía Federal Argentina –IUPFA- y el Poder Judicial de la Provincia, para el desarrollo de la Diplomatura en Criminalística y Criminología como ámbito de profesionalización en materia penal. Este curso de postgrado fue realizado en el ámbito provincial por primera vez durante 2007.

Capacitación Virtual en San Luis

En el marco de las actividades del Instituto de Capacitación e Investigación del Poder Judicial de la Provincia de San Luis “Dr. Tomás Jofré”, ha sido habilitada una Plataforma Virtual para la concreción de actividades de formación continua.⁵²⁵

⁵²³ En línea, <http://www.justiciachaco.gov.ar/pjch/version2/cej/index.asp>; última visita: 10 de Febrero de 2012.

⁵²⁴ Mediante la Acordada N° 363/2006

⁵²⁵ En línea, <http://www.plataformajudicial.justiciasanluis.gov.ar/virtual01/index.php>; última visita: 10 de Febrero de 2012.

2.3 Gestión

Las Unidades Judiciales -Juzgados, Fiscalías, Defensorías, Tribunales Colegiados, Secretarías, Centros y Oficinas de Apoyo- son los ámbitos esenciales para la función pública de hacer Justicia.

Para un cumplimiento cada vez mejor de tal función se requiere de una permanente valoración de la carga de trabajo, a través del relevamiento y análisis de información estadística.

Esto, a efectos de introducir cambios realistas y adecuados para la mejora continua en la forma de organizar y prestar el servicio de Justicia.

2.3.1 Estado de Situación

Las Unidades Judiciales

Durante las dos últimas décadas, el trabajo judicial se incrementó de manera exponencial. Frente a esta evidencia, la respuesta pública consistió en la esporádica – y con frecuencia tardía- creación de unidades dotadas de la misma estructura organizativa que las ya existentes, en lugar de diseñarse nuevos modelos de gestión en función de la índole de la tarea a desarrollar.⁵²⁶

La implementación de dichos cambios no produjo los resultados esperados: en la mayoría de los casos, el aumento de la estructura fue menor que el correlativo crecimiento de la litigiosidad, y como no se modificó el marco normativo organizacional y procesal, el funcionamiento de las nóveles unidades presentó las mismas dificultades que el de las ya existentes.

Por otra parte y con pocas excepciones, el ejercicio de las facultades de superintendencia ha resultado de poca utilidad para detectar dificultades en la gestión y así contribuir a solucionarlas.

⁵²⁶ Peter DeShazo, Peter y Juan Enrique Vargas Vianco refieren al déficit en las estructuras organizativas de los tribunales, junto a otras problemáticas en componentes que son aquí reseñados (normativas obsoletas, insuficiencia presupuestaria, falta de capacitación, etc.), conf. “Judicial Reform in Latin America. An Assessment”, Policy Papers on the Americas, Volume XVII, Study 2, September 2006, página 6.

Los Procedimientos y los Métodos de Trabajo

Predomina en ellos el culto a lo escrito, el ritualismo y la tarea individual (en el seno de grupos, pero no *en equipo*).⁵²⁷

La forma de trabajar en las unidades judiciales merece un párrafo aparte⁵²⁸: los actores destinan buena parte de su tiempo a tareas de tramitación y apoyo que, por su constante repetición, desmotivan y restan oportunidad a su labor creativa y al mejor uso de su capacidad. Además, el incremento desmedido de la carga de trabajo, al no ser acompañado de cambios en la organización y la gestión, ha llevado a que la delegación informal de las tareas se transformara en una constante.⁵²⁹

A lo expresado debe agregarse el hecho de que los actos de comunicación consumen parte sustancial del tiempo de los procesos, prolongándolos más allá de toda medida razonable.

Como consecuencia de lo expresado, la tarea judicial no hace sino aumentar, los plazos procesales se ven largamente excedidos⁵³⁰, y a menudo la Justicia llega tarde (o muy tarde).

El Rol de los Abogados

Deseo en este punto enfatizar lo que a menudo genera un problema de arraigada incidencia en el desempeño del Sistema Judicial: la actuación de profesionales de la matrícula⁵³¹ que muchas veces, mediante planteos dilatorios, prolongan los procedimientos hasta lo indecible y, así, sobrecargan la labor de los tribunales.⁵³²

⁵²⁷ Conf. Acuña, Carlos H. y Alonso, Gabriela, op. cit., página 3, se advierte un enfoque independiente y artesanal del trabajo que impide la incorporación de técnicas como la estandarización de procedimientos, los métodos de supervisión de desempeño administrativo o el establecimiento de metas y la cuantificación de la producción.

⁵²⁸ Ratliff, William and Buscaglia, Edgardo, op. cit., página 64, en línea <http://www.jstor.org/stable/1047706>; última visita: 10 de Febrero de 2012. Las actividades administrativas consumen parte sustancial del tiempo de trabajo de los jueces, y afectan así la eficiencia de los tribunales, dado que la mayoría de los jueces no ha recibido entrenamiento en materias financieras y contables. La ineficiencia administrativa se ve incrementada por la excesiva centralización.

⁵²⁹ Según parece confirmarlo aquella arraigada expresión de los usos judiciales según la cual “el Secretario hace todo lo que no firma, y firma todo lo que no hace”.

⁵³⁰ Con lo que parecen utópicos.

⁵³¹ Lo cual es particularmente crítico en el proceso civil y comercial, a la luz del principio dispositivo que lo informa.

⁵³² Sáez García, Felipe, op. cit., página 15. La posibilidad que las partes tienen de llevar los tiempos del proceso judicial en su particular beneficio crea fuertes incentivos para satisfacer el propio interés antes que para desarrollar un comportamiento cooperativo que el marco institucional debería intentar promover.

Dicho de otro modo, a los problemas de funcionamiento de la Justicia, hemos de adicionar los que en numerosas oportunidades genera la actividad profesional.⁵³³

Lo que a su vez se agrava, porque no parece haber conciencia generalizada al respecto por parte de los abogados y las instituciones representativas.

Los problemas de la Justicia nos tienen a todos los agentes –internos y externos– como protagonistas e interesados. Y, por eso mismo, todos debemos contribuir a su solución.

Tras estas observaciones críticas respecto del estado situacional, haré mención a algunos cambios que han comenzado a dar cuerpo a mejoras sustanciales en la gestión, dotados de potencial para expandirse gradualmente a un número cada vez mayor de unidades judiciales.

2.3.2 Reformas

Comisión Nacional de Gestión Judicial

Creada por la Corte Suprema de Justicia de la Nación⁵³⁴ la Comisión Nacional de Gestión Judicial –CNGJ-⁵³⁵ desarrolla una tarea encaminada a efectivizar programas normativos de gestión y formativos de los recursos humanos, a la par de facilitar su implementación según las particularidades de cada sector.

Para ello, la actividad de la CNGJ⁵³⁶ se centra en la sensibilización, coordinación, cooperación técnica y formación continua para promover el liderazgo, el trabajo en equipo, el diálogo, y el uso racional y adecuado de las tecnologías de la información y las comunicaciones.

⁵³³ O sea, “perder tiempo como una forma de ganarlo para los intereses del cliente”.

⁵³⁴ Acordada N° 37 del 17 de Diciembre de 2007, en línea, http://www.csjn.gov.ar/documentos/cons_tema.jsp?temaID=K1; última visita: 10 de Febrero de 2012. La Comisión fue creada como consecuencia de los consensos alcanzados en la Segunda Conferencia Nacional de Jueces realizada en la Ciudad de Salta los días 6 y 7 de Septiembre de 2007; Documento de Conclusiones de la Segunda Conferencia Nacional de Jueces *Poder Judicial. Independencia, Gestión y Servicio a la Sociedad*.

⁵³⁵ Presidente: Dr. Ricardo Luis Lorenzetti. Miembros: Dres. Oscar Ameal, Alicia Braghini, Luis María Bunge Campos, Marcela De Langhe, Elisa Díaz de Vivar, Graciela González, Marcos Grabivker, Ángela Ledesma, Adriana Lucas, Mirta López González, Lilia Maffei de Borghi, Susana Parada y Gerardo Vassallo. Coordinador General: Dr. Luis María Palma.

⁵³⁶ En línea, <http://www.cij.gov.ar/gestion-judicial.html>; última visita: 10 de Febrero de 2012.

La Comisión ha elaborado instructivos o manuales operativos, programas y materiales de capacitación, y una publicación concebida con el objetivo de promover la reflexión, el debate y la participación de Jueces, Funcionarios, Empleados y Abogados.⁵³⁷

Los productos formulados por la Comisión han sido remitidos a las Cámaras Nacionales y Federales del Poder Judicial de la Nación, y a numerosas Jurisdicciones de la Justicia Argentina.

A través de su Equipo Técnico⁵³⁸ la CNGJ brinda asistencia a diversos Fueros y Jurisdicciones para la elaboración o adaptación de instructivos de gestión, la realización de actividades de sensibilización y capacitación, y el diseño de nuevos modelos de unidades judiciales.

Consecuentemente, la Comisión lleva adelante una actividad de mejora coordinada de la gestión, a partir de la decisión de las respectivas Autoridades. Esta tarea se halla orientada al diseño y ejecución de experiencias piloto para optimizar el funcionamiento de los órganos judiciales, medir la calidad y la cantidad de los servicios, consultar la opinión de los actores y el público en general, y utilizar gradualmente las nuevas tecnologías en las comunicaciones y los pagos electrónicos.

Comunicaciones Electrónicas con Fuerzas de Seguridad

Han sido implementadas en el Poder Judicial de la Nación como consecuencia de la tarea de la CNGJ, con el objetivo mejorar mediante el uso seguro de Internet o Intranet el tiempo y la calidad de las comunicaciones.⁵³⁹

Pedidos de Informes Electrónicos a la Cámara Nacional Electoral

Se pretende por esta vía agilizar la obtención de informes vía Intranet mediante el uso de un programa creado por la Cámara y la Dirección General de Tecnología del Poder Judicial de la Nación.

Participan de esta experiencia, desarrollada por la CNGJ, los Fueros Criminal y Correccional de la Capital Federal, de la Seguridad Social, del Trabajo, Civil y Criminal y Correccional Federal, y Juzgados Nacionales de Primera Instancia en lo Comercial.

⁵³⁷ *Una Nueva Gestión Judicial*, Talleres Gráficos de “La Ley”, Buenos Aires, Julio de 2008.

⁵³⁸ Inició sus actividades el 11 de Agosto de 2008. Coordinadores: Dres. Eduardo Parody y Julio Quiñones.

⁵³⁹ Acuerdo con el Ministerio de Justicia, Seguridad y Derechos Humanos de la Nación, vigente desde el 14 de Noviembre de 2008.

La implementación ha hecho posible una sensible reducción en los plazos para obtener la información referida –que originariamente insumía cuarenta y cinco días- a menos de 24 horas.

Secretaría General y de Gestión

Fue creada Corte Suprema de Justicia de la Nación⁵⁴⁰, y tiene a su cargo la función de coordinar las relaciones funcionales e institucionales dentro del Poder Judicial y ante los organismos dependientes de otros poderes públicos, así como la asesoría jurídica de la Corte, el vínculo con los medios periodísticos, y los procedimientos protocolares.

Nuevos Modelos de Gestión

El Modelo de Gestión Judicial Asociada ha sido implementado desde 2008 en la Provincia de Mendoza, con el objetivo de liberar a los magistrados del cumplimiento de tareas administrativas y funcionales que no sean propias de su función jurisdiccional.⁵⁴¹

Se aspira de esta forma a optimizar el desempeño y acelerar el tiempo de tramitación y resolución de las causas.

A tales efectos ha sido creada la figura del Administrador del Tribunal –dependiente de la Suprema Corte de la Provincia- que coordina la tarea correspondiente a la tramitación de las causas de cuatro juzgados civiles, comerciales y de minas.

También para mejorar la gestión –en este caso, en materia penal- fue concebida y ejecutada la experiencia del Procedimiento Alternativo Consensuado –P.A.C.⁵⁴², herramienta mediante la cual se profundiza el sistema acusatorio y, a partir del consentimiento de los sujetos procesales, es posible someterse a una dinámica procesal oral en la etapa preliminar del juicio.⁵⁴³

⁵⁴⁰ Acordada N°8/2008, 5 de Mayo de 2008.

⁵⁴¹ Este Modelo de Gestión se encuentra en proceso de optimización, en el marco de una Experiencia Piloto concebida por la Suprema Corte de Justicia de Mendoza para su ejecución en catorce Unidades Judiciales de la Provincia. A tales efectos, fue concebido y se halla en ejecución el Proyecto de Modernización de la Gestión del Poder Judicial de la Provincia de Mendoza, Licitación Pública Internacional N° 02/09 realizada con financiamiento del Banco Mundial, para el Suministro e Instalación de Sistemas de Información. A tales efectos, han sido considerados los siguientes componentes: 1) Reingeniería de Procesos; 2) Implementación de un Sistema de Información y Equipamiento Informático y Licencias. Participo del Equipo de Consultores de este Proyecto en el componente Reingeniería de Procesos.

⁵⁴² En línea, <http://www.losandes.com.ar/notas/2009/6/8/politica-428620.asp>; última visita: 10 de Febrero de 2012.

⁵⁴³ Que el Código Procesal Penal prevé se realice en forma escrita.

Se celebra a tales efectos una audiencia oral, en la que se concentran los actos procesales y practican todas las medidas útiles para cumplir los fines del proceso penal, debiendo el procedimiento ser resuelto mediante soluciones alternativas de Suspensión de la Persecución Penal, Suspensión del Juicio a Prueba o Juicio Abreviado.⁵⁴⁴ El Tribunal debe asegurar el consenso de los sujetos intervinientes durante todo el procedimiento, estimulando el tránsito a otra etapa procesal y eliminar tiempos estériles.⁵⁴⁵

Durante 2006 fueron puestas en funcionamiento en la Provincia de Chubut, Oficinas Judiciales específicamente creadas para la implementación del nuevo Código Procesal Penal⁵⁴⁶.

Se atribuyó a tales unidades el manejo de la gestión de los procesos, la organización y distribución de los casos⁵⁴⁷, la determinación de las fechas y horas de las audiencias preliminares, la asignación a los jueces de Garantías y los cronogramas de las audiencias de juicio.

Tales tareas se ejecutan con un importante apoyo en el uso de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones –TIC, a partir de sistemas de información integrada y en franco avance hacia el remplazo definitivo del expediente en papel⁵⁴⁸.

El Ministerio Público Fiscal de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires ha diseñado un nuevo modelo de gestión integral⁵⁴⁹, en función de tres ejes fundamentales: 1) Incrementar la confianza de la comunidad, mediante la transparencia de los actos; 2) Aumentar los canales de acceso a justicia; 3) Mejorar y modernizar la gestión para incrementar los índices de resolución de los conflictos.⁵⁵⁰

Para ello, fueron inicialmente creadas las siguientes Oficinas de Servicios Comunes: 1) Orientación y Denuncias; 2) Atención de Víctimas y Testigos; 3) Oficina Central

⁵⁴⁴ En línea, http://www.gestionjudicial.net/novedades/mendoza2008/caracteristicas_PAC.htm; última visita: 10 de Febrero de 2012.

⁵⁴⁵ *Experiencias exitosas de los Poderes Judiciales Provinciales y Ciudad Autónoma de Buenos Aires*, Edición 2008, La Ley, Buenos Aires, Septiembre de 2008, página 165.

⁵⁴⁶ En las localidades de Esquel, Trelew, Puerto Madryn, Sarmiento y Comodoro Rivadavia; en línea, <http://defensachubut.gov.ar/defgral/?q=node/787>; última visita: 10 de Febrero de 2012.

⁵⁴⁷ Con la creación de un Registro Único de Casos y la correlativa desaparición del expediente judicial.

⁵⁴⁸ El uso de las TIC permite el ágil y oportuno traslado de *información* -y no ya solamente de documentación en soporte papel- a los responsables de los equipos de trabajo.

⁵⁴⁹ En línea, <http://www.mpf.jusbaires.gov.ar/lang/es/al-habitante/fiscalias-2/zona-c-unidad-fiscal-sudeste/>; última visita: 10 de Febrero de 2012.

⁵⁵⁰ *Nuevo Diseño Organizacional del Ministerio Público Fiscal*, Buenos Aires, 2008, páginas 7 y siguientes.

Receptora de Denuncias⁵⁵¹; 4) Oficina de Control de Suspensión del Proceso a Prueba; 5) Cuerpo de Investigaciones Judiciales.

Se llevó luego a cabo la formulación de un nuevo diseño organizacional para las Fiscalías, a efectos de la puesta en funcionamiento de una administración horizontal, orientada por objetivos⁵⁵² y resultados.⁵⁵³ Como consecuencia de dicho diseño han sido redistribuidas las funciones de fiscales, funcionarios y empleados de las fiscalías, y reorganizadas en unidades especializadas que intervienen en el curso de las investigaciones, conforme al flujo de casos.

Así, el nuevo diseño tiene como eje la Unidad Fiscal, y comprende:

1. Una Unidad de Intervención Temprana –UIT, que toma intervención al inicio de cada caso, evalúa y decide según las características del mismo
2. Una Unidad de Tramitación Común –UTC, que actúa en forma coordinada con la UIT y los equipos fiscales, y tiene a cargo: i) gestionar las diligencias ordenadas por los fiscales en las investigaciones; ii) tramitar todas las cuestiones administrativas de la Unidad Fiscal. Esta estructura centraliza y agiliza las tareas de apoyo a la investigación
3. Equipos Fiscales, que se componen de seis magistrados con competencia penal, contravencional y de faltas, los cuales se dedican a dirigir las investigaciones, quedando liberados de tareas administrativas o procedimientos burocráticos. Así, los Fiscales se concentran en el análisis jurídico y dirección de las investigaciones.

Mesa de Entrada Única de Misiones

El Superior Tribunal de Justicia dispuso la creación de una Mesa de Entrada Única - M.E.U.- para la Primera Circunscripción Judicial, a efectos de la gestión informatizada de: la recepción y sorteo diario de las causas civiles, comerciales y de familia, las estadísticas y el registro de las causas y sus actos más trascendentes, y la información a los registros de causas únicas, y el de concursos y quiebras.⁵⁵⁴

⁵⁵¹ Línea telefónica 0800.

⁵⁵² Maximiza el valor agregado en cada paso de la investigación, y reduce tiempos y esfuerzos.

⁵⁵³ En función de indicadores de gestión.

⁵⁵⁴ Acordadas N° 45/05, de fecha 11 de mayo de 2005, N° 108/06 y 20/06.

2.4 Administración

La carrera judicial, la elaboración y ejecución presupuestaria, el relevamiento y análisis de la información y el control de la gestión son algunos de los temas críticos que se encuentran específicamente comprendidos en este componente.

2.4.1 Estado de Situación

Carrera Judicial

Tradicionalmente y con algunas salvedades, el transcurso del tiempo ha sido el principal factor determinante del progreso hasta determinados niveles de la carrera judicial.⁵⁵⁵

La idoneidad, la capacitación permanente y la evaluación periódica⁵⁵⁶ debidamente ejecutada son tres pilares en que una adecuada restructuración de la carrera debería apoyarse, de manera acorde con la razón de ser de la función judicial y su servicio a la sociedad, y en sintonía con la búsqueda del progreso individual.⁵⁵⁷

Presupuesto

En la generalidad de los casos, es muy bajo o nulo el nivel de participación de los Magistrados en la elaboración presupuestaria, requiriéndose a ellos, a veces,⁵⁵⁸ la remisión escrita de una estimación de las necesidades presupuestarias y de

⁵⁵⁵ Acuña, Carlos H. y Alonso, Gabriela, op. cit., página 3, se advierten dificultades en cuanto a la modificación de las políticas de ingreso y promoción de personal, los métodos de comunicación y registro y otros complementos innovadores.

⁵⁵⁶ A la luz de arraigados usos que en muchos casos han desvirtuado la evaluación, desalienta profundamente a quien siente la vocación de hacer justicia y mucho se esfuerza cada día, que se lo califique igual que a aquél no tiene tal inspiración ni le importa mejorar.

⁵⁵⁷ Sáez García, Felipe, op. cit., página 23. La estructura organizacional tradicional de las judicaturas de la región es altamente centralizada, jerárquica y autocrática. Es una estructura en que la mayoría de las decisiones relacionadas tanto con la adjudicación como con asuntos de recursos humanos están concentradas en las Cortes Supremas como últimos tomadores de decisiones. Los tribunales disfrutan además de un amplio margen de discrecionalidad, particularmente en asuntos relacionados con el desarrollo de los recursos humanos.

⁵⁵⁸ Como en el Poder Judicial de la Nación.

infraestructura, a efectos de la formulación del proyecto de Presupuesto por parte del órgano correspondiente.

En algunas Jurisdicciones, los montos correspondientes a las costas y tasas de justicia son percibidos en forma directa por el Poder Judicial, en tanto en otros es el Poder Ejecutivo el órgano que recauda.⁵⁵⁹

Existen escasos fondos judiciales con afectaciones propias; es tal el caso, por ejemplo, de los provenientes de la aplicación de las multas impuestas por las normas procesales locales, que son destinados a la adquisición de libros.

No han sido concebidas estructuras institucionales fuera de las existentes para los fines expresados.

La afectación fija de las partidas presupuestarias⁵⁶⁰ y su consecuente administración, tornan más rígido el funcionamiento de la organización judicial frente a la flexibilidad de la demanda social de tutela judicial. Esto se refleja, en determinadas Jurisdicciones, en la insuficiencia de la oferta de servicios de cara a las necesidades públicas en la materia.

En líneas generales, no existen metas e indicadores establecidos para la ejecución presupuestaria. Los presupuestos son, en resumidas cuentas, autorizaciones para gastar dotadas de un alto grado de rigidez con muy escasos recursos disponibles para el desarrollo de innovaciones, sin que en su formulación se vincule los importes gastados a lo producido.

La población en general no dispone de vías que le permitan ejercer un control público de los ingresos y gastos del Poder Judicial. En determinadas Jurisdicciones, los Foros de Diálogo y las Cartas Compromiso han constituido -si bien que de manera voluntaria- ámbitos que resultaron de utilidad para plantear la necesidad de avanzar en tal sentido.

Información Estadística

⁵⁵⁹ Con el Poder Judicial como beneficiario directo.

⁵⁶⁰ El promedio tomado de las veinticinco Jurisdicciones de la Justicia Argentina, indica que aproximadamente un 87% del presupuesto se destina al pago de los salarios.

Es por demás escaso el análisis cualitativo y cuantitativo de la información que relevan las unidades judiciales. Gran parte de los actores considera a la tarea de llenar las correspondientes planillas –a menudo complejas y con instructivos poco claros- como lisa y llanamente inútil⁵⁶¹.

Las estadísticas raramente se usan como insumo para planificar la organización y la gestión judicial, las que continúan discurriendo por los carriles habituales tanto en lo procesal como en sus modalidades de trabajo.

Control de Gestión y Planificación Estratégica

Observa Felipe Fucito que el verdadero problema a resolver reside en el cambio de la cultura administrativa judicial. Existe una resistencia activa al cambio, y la formación tradicional de numerosos operadores influye decisivamente en tal actitud, por cuanto no incluye sociología organizacional, ni conducción empresarial, ni gerenciamiento, ni ningún contenido que exceda de las cuestiones legales.⁵⁶² Está arraigada la creencia de que “centralización es control”, lo que dificulta sobremanera el manejo descentralizado de las unidades autónomas de gestión que constituyen cada juzgado o tribunal.

El ejercicio con frecuencia rutinario de la Superintendencia no ha resultado de mayor utilidad para detectar dificultades en el cumplimiento de la labor judicial y, consecuentemente, contribuir a su solución.

En tanto, es mucho cuanto podría hacerse mediante esta tarea para dar mayor dinamismo y uniformidad a la gestión, a través de la fluida comunicación entre las diferentes instancias.

Se advierte una generalizada resistencia a la instauración de vías de un “control” que se encuentren fuera de los mecanismos institucionales consagrados por la Constitución, leyes y normas dictadas en consecuencia.⁵⁶³

Tradicionalmente, no se hizo uso de mecanismos institucionales para el análisis de mediano y largo plazo, respecto de la actualidad y perspectivas del Sistema frente a la demanda de tutela judicial.⁵⁶⁴

⁵⁶¹ “Casi un castigo”, como he tenido oportunidad de escuchar muchas veces.

⁵⁶² Fucito, Felipe, *¿Podrá...?*, página 150.

⁵⁶³ El Tribunal Superior de Justicia de la Provincia de Córdoba fue pionero en este terreno a partir de 1995, mediante el establecimiento de estándares de rendimiento y fijación de plazos, cuando aún no existían sistemas de información estadística automatizados. Conf. Superior Tribunal de Justicia, Acuerdo Extraordinario Nro.35 Serie A del 9 de Octubre de 1997.

Empero, importantes pasos se han dado en este sentido, según podrá apreciarse.

2.4.2 Reformas

Secretaría General de Administración

Fue creada por la Corte Suprema de Justicia de la Nación, con el objetivo de optimizar la gestión administrativa del Alto Tribunal⁵⁶⁵, poniendo a su cargo el cumplimiento de funciones como: la proposición de políticas y estrategias para la mejor distribución y utilización de bienes y recursos; la administración financiera, contable, presupuestaria y patrimonial de la Corte y los órganos bajo su dependencia; la elevación de requerimientos de personal, bienes y servicios; la elaboración del Anteproyecto de Presupuesto Anual; la provisión de lo necesario para el apoyo logístico y tecnológico; la proposición y ejecución de programas de racionalización, rediseño e ingeniería de sistemas para la reforma administrativa; la administración del personal; el relevamiento y planificación de la infraestructura edilicia; la auditoría y control interno; y la seguridad integral en el ámbito del Poder Judicial.⁵⁶⁶

Unidad de Transformación y Desarrollo Institucional de Mendoza

La Suprema Corte de Justicia creó en Mayo de 2007 la Unidad de Transformación y Desarrollo Institucional –UTyDI-, oficina a cargo de diseñar, proyectar e implementar nuevos cambios y reformas institucionales que aseguren y mejoren el servicio de Justicia.

La UTyDI elabora propuestas de reformas, y ejecutar proyectos que involucran tareas de investigación, diagnósticos, planificación de objetivos y de estrategias que deben ser gestionadas, coordinadas, organizadas y controladas.

⁵⁶⁴Conf. Acuña, Carlos H. y Alonso, Gabriela, op. cit., página 13, el sistema judicial no se ha actualizado al ritmo de los cambios ocurridos en la demanda de sus servicios; existe un desequilibrio entre lo que se dispone y en dónde se encuentra esa capacidad.

⁵⁶⁵ Acordada N°9/2008, 14 de Mayo de 2008.

⁵⁶⁶ Incumbencias que estaban a cargo de la Administración General de la Corte Suprema de Justicia de la Nación -conf. Anexo de la Acordada 31/2005- a la cual la Secretaría General de Administración reemplaza.

La Oficina cumple así un rol fundamental para la ejecución de las políticas públicas emanadas del gobierno judicial, con funciones organizacionales de creación, concreción, y consolidación de las reformas en ejecución o a ejecutarse, aportando aquellas tecnologías de gestión adecuadas y necesarias para la reforma del sector.

Política de Personal

En la Provincia de Córdoba ha sido implementada por decisión del Tribunal Superior de Justicia, una Política de Recursos Humanos mediante la cual se dispuso el ingreso por concurso del personal del Área Jurisdiccional del Poder Judicial⁵⁶⁷.

En la Provincia de Salta fue instrumentado el ingreso del personal administrativo del Poder Judicial a través de concursos públicos⁵⁶⁸.

Programa de Reforma Judicial

El Programa “Poder Judicial en Cambio” en la Provincia de Santiago del Estero, se ejecuta desde Marzo de 2005 por iniciativa del Superior Tribunal de Justicia con la participación de los distintos sectores, en un marco de diálogo y coordinación con los Poderes Políticos.

Las áreas temáticas que lo componen son siete: 1) Acceso a la Justicia; 2) Gestión; 3) Capacitación; 4) Reforma Administrativa; 5) Reformas al Sistema Jurídico; 6) Infraestructura; 7) Materiales y Construcción de Consenso.

Para la formulación y desarrollo de este ambicioso y comprensivo emprendimiento ha sido tomado como antecedente el diseño del Programa Integral de Reforma Judicial del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la Nación, al cual me refiriera con anterioridad.⁵⁶⁹

La elaboración y ejecución de proyectos de reforma cuenta con la participación de representantes de colegios y asociaciones profesionales, instituciones educativas y organizaciones sociales.

⁵⁶⁷ Tribunal Superior de Justicia, Acordada N° 572, 11 de Agosto de 2000.

⁵⁶⁸ Corte de Justicia, Acordada N° 9530, 27 de Enero de 2006.

⁵⁶⁹ Ejecutado entre 2000 y 2006.

Control de Gestión y Planificación Estratégica

El Superior Tribunal de Justicia de la Provincia de Río Negro instituyó las figuras del Auditor Judicial General y el Administrador General⁵⁷⁰ del Poder Judicial.

El Auditor Judicial General, tiene a su cargo –entre otras atribuciones- inspeccionar la rutina del funcionamiento de los organismos judiciales, instruir sumarios, informar sobre anomalías del servicio y el estado de los sumarios, controlar el régimen disciplinario, dictaminar previo a la designación, promoción o contratación de cualquier agente judicial y en base a los antecedentes concursales o del legajo sobre los requisitos de idoneidad e incompatibilidades vigentes. Está facultado a acceder a los recintos y a la documentación de todos los organismos judiciales⁵⁷¹, inspeccionar dependencias, el funcionamiento del personal y expedientes en dichos organismos, y proponer al Superior Tribunal de Justicia y al Procurador General el requerimiento de informes a Magistrados y Funcionarios.

Por otra parte, entre las tareas a cargo del Administrador General se encuentran las de ejercer el gerenciamiento del Poder Judicial con dependencia directa y exclusiva del Superior Tribunal de Justicia a través del Presidente del cuerpo, preparar –en coordinación con la respectiva dependencia- la Memoria de cada año judicial, elaborar e implementar los proyectos de autarquía financiera, preparar el proyecto de Presupuesto del Poder Judicial para el siguiente ejercicio, asegurar el normal y buen funcionamiento de la prestación del servicio público de justicia y la correcta y adecuada atención a los justiciables, los profesionales y el público en general, y atender la incorporación, conservación y mantenimiento para las dependencias del Poder Judicial.

La Suprema Corte de Justicia de la Provincia de Buenos Aires creó la Subsecretaría de Control de Gestión –SSCG⁵⁷², dotándola de competencia para controlar la gestión de los órganos jurisdiccionales y dependencias que componen la Jurisdicción.⁵⁷³

El Alto Tribunal Provincial dispuso la instauración del referido mecanismo para así contar con un sistema de información al servicio de los responsables de la toma de decisiones y la ciudadanía en general.

⁵⁷⁰ Acuerdo N° 7/2000, modificado por el Acuerdo 69/2001.

⁵⁷¹ A excepción de aquellos que hagan a la función jurisdiccional personal de los Magistrados y miembros del Ministerio Público.

⁵⁷² Resolución 150/02 y Acuerdo 3131/04.

⁵⁷³ En línea, <http://www.scba.gov.ar/planificacion/default.asp>; última visita: 10 de Febrero de 2012.

La SSCG cumple pues la tarea de control, monitoreo y evaluación de la gestión de órganos jurisdiccionales⁵⁷⁴ y otras dependencias⁵⁷⁵ -todos los cuales totalizan más de catorce mil agentes, entre magistrados, funcionarios y empleados- con el objeto de procurar la eficiencia, eficacia y calidad del servicio de justicia.

En la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, el Consejo de la Magistratura dio inicio en 2005 al desarrollo de actividades para la mejora del funcionamiento del Poder Judicial y del mismo Consejo.

Consecuentemente, elaboró un diagnóstico situacional respecto de su propia actuación⁵⁷⁶ y avanzó en la convocatoria a los actores sociales vinculados, para la elaboración conjunta de un Plan Estratégico.⁵⁷⁷

Resultado de esta convocatoria fue la firma de un Acta Compromiso por responsables instituciones y organizaciones sociales.

En 2007 fue creado el Centro de Planificación Estratégica en el ámbito institucional del Consejo, y se concibieron los planes correspondientes al Poder Judicial de la Ciudad y el mismo organismo. El Plenario de Consejeros aprobó entonces el Primer Plan Estratégico Consensuado de la Justicia de la Ciudad de Buenos Aires⁵⁷⁸, y en diciembre del mismo año se suscribió el Acta de Aprobación respectiva. El Plan Estratégico contiene un diagnóstico de fortalezas y debilidades, desarrolla una visión y plantea cinco líneas estratégicas: 1) servicio de justicia al ciudadano; 2) administración de justicia; 3) infraestructura; 4) institucional; 5) sistemas de información y comunicaciones.

En la Provincia de La Rioja, fue concebido durante 2007 el Plan de Modernización de la Administración de Justicia, como consecuencia del cual se llevó a cabo la creación de:

1. La Oficina de Control de Gestión y Planificación, que comprende los siguientes sistemas de información: i) Gestión Judicial para el Tribunal Superior de Justicia y demás Órganos Judiciales; ii) Consulta de Archivos y Procesos Judiciales; iii) Digitalización Documental; iv) Firma Digital; v) Planificación de Políticas de Gestión

⁵⁷⁴ Aproximadamente setecientos.

⁵⁷⁵ Alrededor de treinta.

⁵⁷⁶ “Primer Diagnóstico de Fortalezas y Debilidades del Consejo de la Magistratura de la Ciudad de Buenos Aires”, Resolución CM 985/2005.

⁵⁷⁷ *Experiencias*, op. cit., página 21 y siguientes.

⁵⁷⁸ Resolución CM N° 776/2007.

2. La Escuela de Capacitación Judicial “Dr. Joaquín V. González”
3. El Programa de Capacitación e Ingreso de Pasantes Universitarios, ejecutado en el marco de actividades de la Escuela
4. La Oficina de Notificaciones.

Por otra parte, la Ley de Reforma y Modernización de la Función Judicial⁵⁷⁹ introdujo la figura del Administrador Judicial, funcionario que se encuentra dotado de autonomía funcional dentro del ámbito de su competencia, es la máxima jerarquía en la esfera Administrativo-Judicial⁵⁸⁰, y tiene por misión optimizar la función jurisdiccional mediante el apoyo del área administrativa a su cargo.⁵⁸¹

Autonomía Económica, Financiera y Funcional en San Luis

La Legislatura de San Luis sancionó la norma que consagra la autarquía económica y financiera del Poder Judicial⁵⁸², estableciendo que éste dispondrá de un 3,5% del Presupuesto General de Gastos y Cálculo de Recursos de la Administración Provincial, para solventar remuneraciones y gastos de funcionamiento.

Judicialización de la Investigación Penal

El Superior Tribunal de Justicia de Chaco dispuso la creación del Gabinete Científico Judicial, a efectos de la judicialización integral de la investigación penal, a tono con el ordenamiento ritual provincial.

Se apuntó por este medio a la consecución del objetivo de poner a disposición de todo el Poder Judicial de la Provincia, un organismo de colaboración compuesto por equipos técnicos especializados, que actúe con carácter auxiliar mediante la producción de pericias, y aporte elementos de pruebas objetivos con base científica para que las autoridades de juzgamiento competentes puedan arribar al conocimiento de la verdad real de los hechos, la individualización de sus autores y el establecimiento de las correspondientes responsabilidades.⁵⁸³

⁵⁷⁹ Ley N° 8861, 12 de Noviembre de 2009, Título II y Anexo, en los cuales se regula la figura y son desagregados su misión y visión, objetivos, atribuciones, funciones generales y específicas.

⁵⁸⁰ Ley N° 8861, art. 21.

⁵⁸¹ Ley N° 8861, art. 22.

⁵⁸² Ley N° IV-0088-2004.

⁵⁸³ En línea, <http://www.justiciachaco.gov.ar/pjch/GabineteCientifico/index.asp>; última visita: 10 de Febrero de 2012.

Reingeniería de Procesos, Indicadores de Gestión y Resultados

En el Poder Judicial de la Provincia de Chubut se lleva a cabo una profunda reforma administrativa, en consonancia con la implementación del Código Procesal Penal.

El cambio apunta a hacer realidad una visión institucional del servicio de justicia, con el diseño de nuevos procesos de trabajo⁵⁸⁴ y modelos organizacionales⁵⁸⁵, y el uso de indicadores para medir la gestión y los resultados.

2.5 Infraestructura

2.5.1 Estado de Situación

La misión social de la Justicia se ve notoriamente afectada por el estado de numerosos edificios judiciales en los cuales el grado de deterioro⁵⁸⁶, sumado al peso de los expedientes que albergan, representa graves riesgos para la vida y la integridad física de las personas.

A lo expuesto se agrega la disparidad en materia de uso de tecnologías de la información y las comunicaciones, tanto a nivel de la Justicia Argentina en general, como al interior de numerosas Jurisdicciones en particular.

2.5.2 Reformas

Ciudad Judicial de Salta

⁵⁸⁴ Gerenciamiento de los casos, investigación y toma de decisiones.

⁵⁸⁵ Oficinas Judiciales referidas como nuevos modelos de gestión, al considerar el respectivo componente.

⁵⁸⁶ Y en no pocos casos las amenazas de ruina que, a la par de requerir la realización de periódicos desalojos, traen como consecuencia más dilaciones en la tarea, extravíos de documentación y nuevas dificultades.

Un importante avance en este sentido lo constituye la puesta en funcionamiento de la Ciudad Judicial de la Provincia de Salta, una moderna infraestructura para el Poder Judicial y el Ministerio Público, a partir del 1º de Febrero de 2006.

Se puso así fin a la dispersión de las unidades judiciales en numerosos inmuebles que generalmente carecían de la funcionalidad, el equipamiento y los requerimientos de seguridad necesarios para el servicio, a la par de implicar considerables gastos de alquiler.

Edificios Judiciales de Chaco

El Superior Tribunal de Justicia inauguró desde 2007 diferentes unidades edilicias que forman parte del Complejo Judicial, infraestructura concebida y planificada para su construcción mediante recursos provenientes de la aplicación de la ley de Autarquía y la percepción de la Tasa de Justicia.

Así, en julio de 2007 fue inaugurada la primera torre de dicho complejo, para albergar juzgados y dependencias del Fuero Civil en la Ciudad de Resistencia. En julio de 2008 fue puesta en funcionamiento la segunda torre, que da cabida a cinco juzgados civiles desdoblados, Unidades de Servicios Comunes como la Oficina de Mandamientos y Notificaciones, y la Dirección General de Logística y Mantenimiento del Poder Judicial. Las obras de infraestructura también comprenden edificaciones para Juzgados de Paz en barrios alejados de la Ciudad Capital, y morgues judiciales en otras localidades.

Tecnología de la Información y las Comunicaciones

El Poder Judicial de Formosa es pionero en el uso de software libre desde 2001, habiendo concebido sistemas de gestión específicos para los diferentes fueros y dependencias judiciales, con la mira puesta en el logro de la conectividad en todo el ámbito provincial.⁵⁸⁷

El Poder Judicial de Jujuy ha implementado un sistema informático integral de gestión judicial para el Fuero Penal, cuyo desarrollo ha tenido lugar mediante el uso de software libre.⁵⁸⁸

⁵⁸⁷

En

línea

http://www.jusformosa.gov.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=400:prensa&catid=46:prensa&Itemid=84; última visita: 10 de Febrero de 2012.

⁵⁸⁸ *Experiencias*, op. cit., página 130.

En el Poder Judicial de la Provincia de Mendoza se realizan notificaciones electrónicas en procesos laborales y civiles, habiendo destinado al efecto dos servidores dotados de la seguridad informática necesaria.⁵⁸⁹ En la actualidad, esta modalidad de comunicación es utilizada por: Cámaras del Trabajo; Unidades de Gestión Judicial Asociada⁵⁹⁰; Juzgados en lo Civil, Comercial y Minas; Cámaras de Apelaciones en lo Civil, Comercial y Minas, Paz y Tributarias de Familia; Juzgados de Paz Letrados; Juzgados de Procesos Concursales y Registro; Juzgados de Familia; Suprema Corte de Justicia. Desde 2008 el sistema se emplea también para notificar electrónicamente a: Fiscalía de Estado; Asesoría de Gobierno; Dirección de Vialidad Provincial; Tribunal de Cuentas; Caja Forense de la Provincia.

En el Poder Judicial de Río Negro, la informatización ha sido realizada, a partir de la decisión del Superior Tribunal de Justicia, con los recursos presupuestarios existentes y de manera progresiva e integral.⁵⁹¹

El Poder Judicial de Salta utiliza la forma digital para comunicaciones entre oficinas administrativas de los distritos Centro y Sur, entre los órganos judiciales del Fuero Penal y la Policía para la remisión de planillas prontuariales, y entre el Juez de Detenidos y Garantías y sus Secretarios, en los tres Distritos Judiciales del Interior.⁵⁹²

En el Poder Judicial de San Juan han sido desarrollados sistemas de gestión de la información para diversos organismos, que permiten las tareas de alta, baja, modificación y consulta de los datos de cada área; es así posible visualizar reportes u obtener listados clasificados por distintos criterios.⁵⁹³

⁵⁸⁹ Mediante la instalación de un "firewall" que cumple con las recomendaciones técnicas de ArCert, unidad creada por la ex Secretaría de la Función Pública de la Jefatura de Gabinete de Ministros del Poder Ejecutivo Nacional; en línea, <http://www.arcert.gov.ar/>; última visita: 10 de Febrero de 2012.

⁵⁹⁰ A las que me refiriera con anterioridad en este Capítulo, al hacer mención a Nuevos Modelos de Gestión.

⁵⁹¹ Lagomarsino, Juan, "La informatización de una Provincia, sin gastos extras", XIII Encuentro de Jueces y Funcionarios que aplican Técnicas Empresariales para mejorar el servicio de Justicia, Mar del Plata, 10, 11 y 12 de Octubre de 2003.

⁵⁹² *Experiencias*, op. cit., página 207.

⁵⁹³ Los sistemas que se encuentran en operación corresponden a: Mesa de Entradas de la Corte de Justicia, Salas I, II y III ; Registro de Juicios Universales (Sucesiones y Concursos); Personal; Mesa de Entradas Única, Fuero Civil, 1º Instancia; Mesa de Entradas Única, Fuero Comercial, 1º Instancia; Mesa de Entradas Única, Fuero Familia, 1º Instancia; Mesa de Entradas Única, Fuero Laboral, 1º Instancia; Mesa de Entradas Única, Cámara Laboral; Mesa de Entradas Única, Cámara Civil.

La Corte de Justicia se encuentra informatizada con red y software de gestión. La red permite el flujo de información entre los Jueces y los Secretarios del Alto Tribunal, respetando pautas de seguridad y confidencialidad de la información. Dicha red posee su propio servidor de aplicaciones con unidad de cinta interna para copias de seguridad, quince puestos de trabajo con impresoras a inyección de tinta, y cuenta con los servicios de Internet (navegación y correo electrónico), y han sido respetadas las directivas emanadas del Convenio de Comunicaciones Electrónicas Interjurisdiccionales, suscripto por los Poderes Judiciales provinciales del país.⁵⁹⁴

La Corte Suprema de Justicia de la Provincia de Santa Fe desarrolla una activa política de modernización tecnológica⁵⁹⁵, encaminada a agilizar la gestión con vistas a la futura implementación del expediente digital.

El Alto Tribunal materializó para ello efectivos profundos cambios en la infraestructura, asignó mil cien cuentas de correo electrónico oficial a magistrados y funcionarios, y autorizó el uso de la firma electrónica en el ámbito administrativo de todo el Poder Judicial.⁵⁹⁶

El 43 % de los certificados de firma digital emitidos por la Oficina Nacional de Tecnologías de la Información –ONTI- otorgado a los tribunales de Santa Fe, está integrado por 768 cuentas de correo electrónico con firma digital asignadas a los magistrados y funcionarios a cargo de los juzgados y demás dependencias judiciales, distribuidos en 35 ciudades de la provincia que se corresponden con los circuitos judiciales. Además, se encuentran instaladas 209 cuentas de correo electrónico sin firma digital en otras oficinas, que sumadas a las anteriores totalizan 977 direcciones, todas interconectadas a través de la red de datos del Poder Judicial.⁵⁹⁷

La Justicia de la Provincia encabeza, pues, el uso de la firma digital en Argentina.⁵⁹⁸

En el Poder Judicial de la Provincia de San Juan se ha dotado a cada unidad organizacional de su propia red de computadoras, con un servidor de datos y aplicativos, el uso de un sistema de gestión integral de las causas y una gran Intranet.

⁵⁹⁴ En línea, <http://www.jussanjuan.gov.ar/proyectos.php>; última visita: 10 de Febrero de 2012.

⁵⁹⁵ En línea <http://www.justiciasantafe.gov.ar/portal/index.php/esl/Informacion-General/Firma-Digital>; última visita: 10 de Febrero de 2012.

⁵⁹⁶ Corte Suprema de Justicia de la Provincia de Santa Fe, Acuerdo del 5 de Septiembre de 2006.

⁵⁹⁷ Otro dato que caracteriza este proceso de desarrollo en materia de comunicación electrónica es su descentralización, dado que la firma digital ha sido asignada en los 35 circuitos judiciales de la Provincia. Rosario -con 310- y Santa Fe -con 209- encabezan la lista, pero las localidades ubicadas en los extremos geográficos del territorio provincial también poseen esta herramienta: Villa Ocampo, 2, Tostado, 7, Rufino, 7, y Venado Tuerto, 29.

⁵⁹⁸ En línea, <http://www.justiciasantafe.gov.ar/portal/index.php>; última visita: 10 de Febrero de 2012.

A través del sitio web⁵⁹⁹ se proporciona en forma permanente y gratuita a los abogados⁶⁰⁰, servicios de consulta de expedientes de los Fueros Civil, Comercial, Laboral, Justicia de Paz, la Oficina de Notificaciones y el Centro de Mediación Judicial.

Con el objeto de brindar celeridad al trámite de los procesos no penales, el Poder Judicial de la Provincia de Chubut ha instituido el servicio de consulta remota de expedientes SERCONEX⁶⁰¹, a efectos de la intervención de profesionales del derecho o auxiliares de la justicia. La cuenta de acceso al dicho servicio constituye la dirección electrónica a la cual se han de dirigir las comunicaciones procesales.⁶⁰²

2.6 Normativa

2.6.1 Estado de Situación

Las normas legales pueden ser determinantes de dificultades operativas y sobrecargas en la labor de los Sistemas de Justicia.

Ello se manifiesta en:

1. La estructura de las unidades judiciales, a las cuales crean y atribuyen competencia
2. Los procedimientos, por la excesiva burocratización y culto a lo escrito que generalmente les imprimen
3. La excesiva litigiosidad que a veces traen como consecuencia.⁶⁰³

A medida que la realidad social⁶⁰⁴ cambia, es necesario que el Sistema la contemple para modificar su organización con vistas a mejorar su funcionamiento.

⁵⁹⁹ En línea <http://www.jussanjuan.gov.ar>.

⁶⁰⁰ Respecto de los procesos en que intervienen.

⁶⁰¹ En línea, <http://serconex.juschubut.gov.ar/system/PgLogin.aspx>; última visita; última visita: 10 de Febrero de 2012.

⁶⁰² Superior Tribunal de Justicia, Acuerdo 3964/11, de fecha 7 de junio de 2011.

⁶⁰³ Como expresara el Dr. Julio H.G. Olivera –entrevista personal, 28 de Agosto de 2009- la seguridad jurídica se ve a veces afectada por normas que traen como consecuencia un sensible incremento de la litigiosidad, así por ejemplo, la teoría de la imprevisión, la pesificación asimétrica, algunas moratorias impositivas, etc. Se produce así una situación análoga a la de las enfermedades iatrogénicas, es decir aquellas que son consecuencia de un tratamiento médico y agravan la dolencia que se desea curar. Paralelamente, la aplicación de ciertas normas concebidas para dar certeza jurídica, contribuye indirectamente a vulnerarla, al desbordar a los tribunales con planteos que, a su vez, llevan a la expedición de decisiones judiciales discordantes.

Pero según es sabido, los órganos legislativos se mueven a un ritmo mucho más lento que el que tales cambios requieren; con lo que la rigidez de las normas se refleja en las dificultades de funcionamiento y las demoras del Sistema, mientras la realidad se modifica en forma cada vez más acelerada.

2.6.2 Reformas

Principalmente, los cambios en el plano normativo han apuntado a la introducción o extensión de los medios alternativos de resolución de conflictos, para así ampliar el acceso a justicia y contribuir a la desjudicialización, y a la modernización de los procedimientos judiciales penales mediante una generalizada recepción del sistema acusatorio, dando una mayor cabida al uso de las nuevas tecnologías.

Así por ejemplo:

1. En cuanto a medios alternativos, las normas relativas que en materia de mediación fueran dictadas en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires⁶⁰⁵ y las Provincias de Buenos Aires⁶⁰⁶, Chaco⁶⁰⁷, Chubut⁶⁰⁸, Córdoba⁶⁰⁹, Corrientes⁶¹⁰, Entre Ríos⁶¹¹, Formosa⁶¹², Misiones⁶¹³, Río Negro⁶¹⁴, Salta⁶¹⁵, San Juan⁶¹⁶, San Luis⁶¹⁷, Santa Fe⁶¹⁸, Santiago del Estero⁶¹⁹, Tierra del Fuego⁶²⁰ y Tucumán⁶²¹

⁶⁰⁴ Expresada por la demanda social de justicia.

⁶⁰⁵ Ley N° 1472 -Código Contravencional y de Faltas- art. 41, (2004); Ley N° 2303 -Código Procesal Penal- art. 204, texto según art. 1°, ley N° 2452 (2007); Ley N° 2451 -Régimen Procesal Penal Juvenil- arts. 54 a 74 (2007).

⁶⁰⁶ Ley N° 13433 en cuanto a la resolución alternativa de conflictos penales en el seno del Ministerio Público (2006); ley 13951 respecto de la mediación (2008).

⁶⁰⁷ Ley N° 6051, publicada el 30 de mayo de 2008, mediante la cual se promueve la mediación como sistema alternativo y voluntario de resolución de disputas. Se dispone también la creación del Registro y Código de Ética de los Mediadores.

⁶⁰⁸ Ley XIII N° 13, anteriormente Ley 4939 (2002).

⁶⁰⁹ Ley N° 8858 y decreto reglamentario 1773 (2000).

⁶¹⁰ Ley N° 5487 (2002), que creó el Centro Judicial de Mediación para las cuestiones civiles y comerciales en el ámbito de la Provincia (bajo la dependencia del Superior Tribunal de Justicia), y la ley N° 5931 (2009) que introdujo la Mediación y la Conciliación, Civil y Penal.

⁶¹¹ Ley N° 9776 (2007).

⁶¹² Acordada 2612/10, Superior Tribunal de Justicia.

⁶¹³ Ley XII – N° 19 (2009).

2. En el campo procesal, los Códigos Procesales Penales de La Pampa⁶²², Chaco⁶²³ y Chubut⁶²⁴, la reforma realizada al mismo ordenamiento en Entre Ríos⁶²⁵, el Código Procesal Civil y Comercial de La Pampa⁶²⁶, y la introducción del Procedimiento de Flagrancia en Mendoza⁶²⁷

2.7 Construcción de Consenso

La mejora en el funcionamiento y ampliación de los servicios requiere de la permanente interacción⁶²⁸ entre los agentes del servicio y los actores sociales.

No es posible dar adecuada satisfacción a la demanda social de Justicia si al propio tiempo no se consulta al cuerpo social respecto de sus necesidades y expectativas.

Sólo encauzando el diálogo cívico mediante la generación de espacios para la presentación de ideas, la crítica, el debate y la propuesta es posible introducir cambios que guarden sintonía con lo que, razonablemente, la sociedad reclama.

2.7.1 Estado de Situación

⁶¹⁴ Ley P 3847 (2004).

⁶¹⁵ Ley N° 7324 (2010).

⁶¹⁶ Leyes N° 7454 (2003) y 7675 (2005).

⁶¹⁷ Ley N° IV-0700-09 (2010).

⁶¹⁸ Ley N° 13151 (2010).

⁶¹⁹ Ley N° 6.452 (1998).

⁶²⁰ Ley N° 804 (2009).

⁶²¹ Tucumán: Ley N° 7844, de fecha 22 de noviembre de 2006.

⁶²² La Pampa: Ley N° 2287 (2006).

⁶²³ Chaco: Ley N° 4538, cuya aplicación comenzó el 1° de enero de 2004.

⁶²⁴ Ley N° 5478 (2006).

⁶²⁵ Ley N° 9754 (2007).

⁶²⁶ Ley N° 1870 (2001).

⁶²⁷ Ley N° 7692 (2007).

⁶²⁸ Del Acebo Ibáñez, Enrique, y Brie, Roberto, páginas 221 y 222. En tanto relación recíproca entre dos o más actores sociales, sean estos individuos o grupos, a través de la cual se produce un intercambio de ideas, pensamientos, sentimientos o creencias. Tal reciprocidad hace que la acción y el comportamiento de cada una de las partes interactuantes se vean influidos por la o las otras. La interacción supone la existencia de un marco de referencia normativo más o menos compartido por los actores sociales intervinientes, de modo que la socialización es uno de sus prerequisites, pero también una de sus consecuencias.

Difusión

Tradicionalmente no ha existido un regular acceso a información clara y sencilla respecto del Sistema Judicial, su organización, funcionamiento y servicios.

Canales de Diálogo

Resulta imperiosa la utilización de vías institucionales estables para el diálogo y la construcción de consensos en la Justicia Argentina.

Así será posible dar marco y continuidad a la labor que, para mejorar el Sistema, llevan adelante numerosos órganos y entidades representativas.⁶²⁹

Vocabulario

Sin desconocer la necesidad e importancia del lenguaje jurídico, creo necesario enfatizar un problema no siempre considerado en su real profundidad: el uso indiscriminado de los vocablos técnicos de manera alambicada y confusa, que dificulta su comprensión hasta para quienes somos sus cultores.⁶³⁰

¿Somos plenamente conscientes de que muchas veces la gente *no nos entiende*?

Tal es un claro indicio de que necesitamos *cambiar* la forma de expresarnos, verbalmente y por escrito, de manera que logremos ser comprendidos cabalmente por todos y, especialmente, por quienes no son abogados.

2.7.2 Iniciativas de Reforma

Conferencias Nacionales de Jueces

Las Conferencias Nacionales de Jueces son organizadas por la Corte Suprema de Justicia de la Nación junto a la Asociación de Magistrados y Funcionarios de la Justicia Nacional –AMFJN, la Junta Federal de Cortes y Superiores Tribunales de Justicia de

⁶²⁹ Asociación de Magistrados y Funcionarios de la Justicia Nacional, Junta Federal de Cortes y Superiores Tribunales de Justicia de las Provincias Argentinas y la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Federación Argentina de la Magistratura, Unión de Empleados de la Justicia de la Nación, entre otras.

⁶³⁰ Ni qué decir para quienes no los dominan ...

las Provincias Argentinas y la Ciudad Autónoma de Buenos Aires –JUFEJUS y la Federación Argentina de la Magistratura y la Función Judicial –FAM.⁶³¹

Las Conferencias reúnen a magistrados de toda la Justicia Argentina, y constituyen un foro para el debate, la construcción de consensos y el consecuente y diseño de Políticas de Estado para el *Poder Judicial de Argentina*.

Entre 2006 y 2010 fueron organizadas cuatro Conferencias, cada una de las cuales contó con la participación de más de seiscientos jueces de las veinticinco Jurisdicciones de la Justicia Argentina.⁶³²

1. La Primera Conferencia se realizó en la Ciudad de Santa Fe, Provincia de Santa Fe, y fue denominada “Jueces y Sociedad”. Se debatieron durante ella los temas “Ética Judicial”, “Prensa, Justicia y Sociedad”, “Independencia Judicial” y “Capacitación y Escuela Judicial”
2. En la Segunda Conferencia fue llevada a cabo en la Ciudad de Salta, Provincia de Salta, para tratar el tema “Independencia y Gestión Judicial”, y fue considerado el funcionamiento del sistema, la creciente litigiosidad y la necesidad de introducir mejoras mediante criterios de eficacia e incorporación de herramientas tecnológicas, mecanismos facilitadores para la resolución de los conflictos y la independencia del Poder Judicial.
3. En la Tercera Conferencia, realizada en 2008 en la Ciudad de Córdoba, Provincia de Córdoba, se analizaron los “Fundamentos Institucionales de la Independencia del Poder Judicial”, y fueron presentados informes sobre decisiones adoptadas en los encuentros anteriores, como la creación de las Comisiones de Acceso a Justicia, Gestión Judicial⁶³³ e Informática
4. En la Cuarta Conferencia Nacional de Jueces, realizada en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, los días 2 y 3 de septiembre de 2010, bajo el lema “Justicia para Todos”, se consideró desde diversas facetas la problemática de la Independencia Judicial.

⁶³¹ En línea, <http://www.cij.gov.ar/nota-91-Una-tradicion-que-comenzo-en-Santa-Fe.html>; última visita: 10 de Febrero de 2012.

⁶³² Las tres primeras con periodicidad anual y, a partir de la cuarta, bianualmente. La primera Conferencia se realizó en Santa Fe

⁶³³ Participé del encuentro para realizar la presentación del Informe de Actividades de la Comisión Nacional de Gestión Judicial, en la cual me desempeñé –en forma honoraria- como Coordinador General.

Centro de Información Judicial

El Centro de Información Judicial⁶³⁴ –CIJ– es la agencia de noticias del Poder Judicial. Fue creado por la Corte Suprema de Justicia de la Nación con el objetivo de proporcionar de manera gratuita, a la comunidad y los medios de comunicación, información oficial producida por los tribunales argentinos.⁶³⁵

Dentro de la información accesible se encuentran más de 45000 fallos, videos de audiencias públicas realizadas por la Corte Suprema y audiencias de juicios orales, entrevistas e información de todas las jurisdicciones de la Justicia Argentina.⁶³⁶

Gobierno Abierto

La Corte Suprema de Justicia de la Nación ha concebido e implementado esta iniciativa, enmarcada en una Política de Estado encaminada a promover la participación ciudadana en la administración de justicia a través de Internet, y la transparencia de los actos de gobierno. Este canal intensifica el trabajo que el Alto Tribunal se encuentra desarrollando en materia de difusión y acceso a la información.⁶³⁷

A través de este sitio web [-www.cij.gov.ar/gobiernoabierto-](http://www.cij.gov.ar/gobiernoabierto) la Corte pone a disposición de los ciudadanos las herramientas digitales adecuadas (incluyendo las redes sociales como Facebook y Twitter) para que éstos puedan hacer llegar consultas, sugerencias y opiniones a las diferentes áreas involucradas en la prestación del servicio de justicia. Asimismo se intensifica, a través de nuevos desarrollos informáticos, la difusión de decisiones de administración y toda aquella información judicial relevante vinculada al quehacer de la Corte.

La iniciativa representa un cambio de paradigma en el modo de gobernar el Poder Judicial. El modelo de gestión elegido por la Corte se basa en la transparencia informativa, la participación social y la prioridad asignada al servicio que se brinda a la comunidad.

⁶³⁴ En línea, <http://www.cij.gov.ar/inicio.html>. El CIJ fue puesto en funcionamiento el 22 de Octubre de 2008.

⁶³⁵ Mediante la Acordada 17/06, del 30 de mayo de 2006, en cumplimiento de las conclusiones alcanzadas al cabo de la Primera Conferencia Nacional de Jueces, realizada en la Ciudad de Santa Fe, Provincia de Santa Fe, los días 30 y 31 de marzo y 1º de abril de 2006.

⁶³⁶ El sitio se actualiza en forma permanente, tiene más de 2600 seguidores en Facebook y picos de más de 20000 visitas diarias, conf. Corte Suprema de Justicia de la Nación, *Informe de Gestión - Presidencia del Dr. Ricardo Lorenzetti - Período 2007 – 2009*, página 13.

⁶³⁷ En línea, <http://www.cij.gov.ar/gobiernoabierto/#>; última visita: 10 de Febrero de 2012.

2.8 Cooperación

2.8.1 Estado de Situación

La labor colaborativa entre actores y órganos de la Justicia Argentina es actualmente una realidad en progreso, mediante la cual se da satisfacción a necesidades generalmente compartidas.

Junto a las herramientas tradicionales –como las comunicaciones mediante oficio ley 22.172- se han abierto, desde hace algo más de una década, nuevos cursos de acción de creciente utilización a través de las vías tecnológicas, entre actores u órganos de la misma o diferentes Jurisdicciones.

La labor de entidades representativas de órganos judiciales, magistrados y funcionarios judiciales, así como otras específicamente dedicadas a la capacitación judicial, han abierto nuevos caminos para diseñar cooperativamente nuevas propuestas de modernización, y también para compartir experiencias y brindar la asistencia necesaria para su replicación o adaptación.

Han sido consagrados distintos instrumentos normativos vigentes para dar curso a la labor cooperativa en el terreno de las comunicaciones y la información estadística⁶³⁸, y se advierte una saludable tendencia a avanzar en el desarrollo de la colaboración, en diversos componentes del Sistema Judicial.

Así lo acreditan diversas iniciativas⁶³⁹, declaraciones⁶⁴⁰, encuentros y actividades conjuntas.

⁶³⁸ Convenio de Comunicación Electrónica Interjurisdiccional y Convenio sobre Sistema de Información de la Justicia Argentina, a los cuales me refiriera en el Capítulo IV, punto 2.5. de esta obra.

⁶³⁹ Algunas de ellas reseñadas al tratar otras áreas temáticas, como el Acceso a Justicia y la Capacitación.

⁶⁴⁰ Será posible observarlo al considerar la Independencia Judicial y la Autarquía Presupuestaria.

2.8.2 Reformas

Encuentros de Magistrados y Funcionarios

Hago aquí mención a una sostenida labor de difusión horizontal que se ejecuta en Argentina para posibilitar un fructífero intercambio de experiencias en materia de gestión.

Los Encuentros de Magistrados y Funcionarios que aplican Técnicas Empresariales para mejorar el Servicio de Justicia⁶⁴¹ tienen un muy valioso efecto multiplicador, de cara a la introducción de reformas en el funcionamiento de las unidades de trabajo.

En efecto, el diálogo entablado en estos foros permite a los participantes tomar conocimiento de las buenas prácticas de otros actores, para luego aplicarlas en sus respectivos ámbitos de trabajo, mejorarlas y, a veces, presentar sus propias experiencias en ulteriores Encuentros.

Convenio de Cooperación Técnica CSJN – Argenjus

El 7 mes de mayo de 2004, la Corte Suprema de Justicia de la Nación y el Consorcio Argentina Justicia –Argenjus celebraron un convenio de cooperación técnica, con el propósito de lograr el mejoramiento y fortalecimiento integral de la organización y funcionamiento del Poder Judicial de la Nación.⁶⁴²

El acuerdo tuvo entre sus objetivos: promover la eficacia en la gestión y la eficiencia en la administración de los recursos, mejorar la capacitación, el gerenciamiento y el desempeño del personal, definir los modelos de oficinas judiciales en función de los procesos que se tramiten, fomentar el aprovechamiento integral de las tecnologías de la información y las comunicaciones, y orientar la inversión en las áreas edilicia y de infraestructura.

Se previó entonces que la instrumentación del acuerdo tuviera lugar mediante una experiencia de labor conjunta en la formulación de propuestas de solución de carácter

⁶⁴¹ Desarrollados en numerosas jurisdicciones argentinas a partir de la iniciativa del Dr. Pelayo Ariel Labrada, incansable creador y ex Juez en lo Civil y Comercial del Departamento Judicial de Pergamino, Provincia de Buenos Aires. A modo de ejemplo, recuerdo en este sentido el Encuentro organizado por la Escuela de Capacitación del Poder Judicial de la Provincia de San Juan entre los días 5 y 7 de Octubre de 2006, en el cual participaron quinientos treinta y un magistrados, funcionarios, empleados y abogados de la Justicia Argentina.

⁶⁴² En línea, http://www.diariojudicial.com/contenidos/2004/05/07/noticia_0004.html; última visita: 10 de Febrero de 2012.

integral a la problemática judicial, que comprendieran aspectos estructurales, de organización, administración y gestión del sector.

La ejecución del convenio estuvo a cargo un Directorio Ejecutivo integrado por representantes de las partes, y se constituyó una comisión de trabajo para realizar los estudios de diagnóstico, diseño y formulación de los proyectos de reforma.⁶⁴³

Se establecieron mecanismos de comunicación horizontal entre las partes del convenio, órganos, oficinas y otras dependencias, tanto a través de frecuentes reuniones de trabajo como por vía digital, mediante la creación de grupos de correo electrónico y el trabajo a distancia.

Todo ello, a los fines de dotar al Convenio de la mayor agilidad en la obtención de información relativa al Sistema Judicial (estadística, de personal, presupuestaria, de infraestructura mobiliaria, inmobiliaria e informática, entre otras), y para el desarrollo de las actividades de estudio, diseño, planificación y ejecución de proyectos e iniciativas de reforma.

Si bien la iniciativa tuvo como ámbito originario de aplicación al Poder Judicial de la Nación, se previó en el convenio⁶⁴⁴ que las partes procurarán la coordinación de proyectos e iniciativas de reforma judicial que tuvieran desarrollo en todas las jurisdicciones de la Justicia Argentina, con el objeto de optimizar los esfuerzos encaminados a lograr el fortalecimiento y la modernización integral del Sistema Judicial.

Se tuvo en mira, así, la necesidad de una reforma que comprendiera a la Justicia Argentina en su totalidad, desde un enfoque sistémico. Consecuentemente, la amplia participación lograda en actores de numerosas Jurisdicciones de Argentina hizo posible que los desarrollos y productos elaborados en el seno de los grupos de trabajo expandieran sus efectos y se aplicaran también en aquellas.

Se invitó a participar de la ejecución del convenio al Consejo de la Magistratura del Poder Judicial de la Nación, a través de un representante, y a la Procuración General

⁶⁴³ Fueron creados diversos grupos de trabajo especializados temáticamente, para tratar tópicos tales como: Justicia 24 horas y los Modos Alternativos solución de Conflictos; Jurisdicción Apelada de la Corte Suprema; ; Audiencias Públicas en la Corte Suprema; Introducción de la figura del Amicus Curiae; Sistema de Enjuiciamiento Criminal Federal; Rediseño de Juzgados por tipo de proceso; Flexibilización de competencias por fueros; Concentración de Tareas Administrativas; Criterios de descentralización; Ética Judicial; ; Reglamento para las Declaraciones Juradas de los Jueces; Capacitación Judicial; Mecanismos para Mejorar la Recaudación y Percepción de la Tasa de Justicia; Censo del Personal Judicial; Elaboración de Indicadores. Tuve a mi cargo la coordinación del Grupo “Capacitación Judicial”, integrado por sesenta y seis miembros, muchos de ellos representantes institucionales de Jurisdicciones de la Justicia Argentina.

⁶⁴⁴ Conf. Cláusula Quinta.

de la Nación y a la Defensoría General de la Nación, para que tomaran parte en proyectos e iniciativas que involucraran a sus respectivos ámbitos de competencia.

Con vistas a motivar la participación de otros actores relevantes –centros de investigación y educativos, foros de acción social y otras ONG- se acordó promover la realización de actividades de análisis, formulación de propuestas, debate, formación continua, y difusión, mediante conferencias, congresos, jornadas, seminarios, talleres, y cursos de capacitación.⁶⁴⁵

Para dar ejecutividad a la iniciativa, se estableció el compromiso de las Partes en orden a elaborar proyectos de reforma normativa y, en su caso, a dictar las Acordadas, Resoluciones o decisiones administrativas que resultaran necesarias.⁶⁴⁶

La Labor de REFLEJAR

La Red de Escuelas Judiciales de las Provincias Argentinas y de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires –REFLEJAR-⁶⁴⁷ constituye un ejemplo en el terreno de la cooperación aplicada a la formación continua, a través de una variada oferta de cursos a los que es posible acceder para su desarrollo a distancia.

REFLEJAR fue constituida con el objetivo general de posibilitar el intercambio de conocimientos y experiencias entre las escuelas judiciales argentinas, mediante el uso de las tecnologías de la información y la comunicación.

La Red estableció como objetivos específicos, entre otros:

- Promover la capacitación de magistrados, funcionarios y agentes judiciales, generando vías de motivación
- Establecer un esquema de comunicación efectivo entre las escuelas judiciales que integran la red
- Reafirmar el federalismo argentino y promover la cooperación internacional

⁶⁴⁵ Conf. Cláusula Octava.

⁶⁴⁶ Se previó que el tratamiento y eventual aprobación de los proyectos diseñados en el marco del convenio sería realizada a través del consenso, por el Directorio Ejecutivo. Los proyectos e iniciativas así aprobados podrían ejecutarse en forma inmediata, salvo aquellos que requieran la intervención de otro Poder del Gobierno, tales como los proyectos de ley, o de otro órgano, como las Acordadas, Resoluciones o decisiones administrativas.

⁶⁴⁷ Creación por JUFEJUS con el apoyo del Proyecto EUROsociAL, de la Red de Escuelas Judiciales de las Provincias Argentinas y de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (REJPA). Proyecto Regional para la Cohesión Social en América Latina a través de la Administración de Justicia, Noviembre de 2007.

- Establecer relaciones con la Red Iberoamericana de Escuelas Judiciales –RIAEJ- y con Escuelas Judiciales de otros países que tengan objetivos comunes
- Diseñar medidas de gestión para el eficaz funcionamiento de la red
- Supervisar las acciones programadas y medir los resultados obtenidos.

A efectos de facilitar la accesibilidad a la capacitación por las vías tecnológicas, fue habilitado el Sitio Web y Campus Virtual de REFLEJAR.⁶⁴⁸ Por esta vía se hizo posible la participación en cursos organizados por Centros y Escuelas Judiciales de las diferentes Jurisdicciones, superando los escollos de la territorialidad. Así puede apreciarse a través de la oferta de cursos realizadas desde las Provincias de Mendoza⁶⁴⁹ y Río Negro.⁶⁵⁰

⁶⁴⁸ En línea, <http://reflejar.jufejus.org.ar/>; última visita: 10 de Febrero de 2012.

⁶⁴⁹ Por ejemplo, “Cursos Virtuales Informática y TIC”, Centro de Capacitación de la Provincia de Mendoza; en línea, <http://aulavirtual.jus.mendoza.gov.ar/>; última visita: 10 de Febrero de 2012.

⁶⁵⁰ Taller de Formación de Tutores en Entornos Virtuales de Aprendizaje, Centro de Capacitación de la Provincia de Río Negro; en línea, <http://www.jusrionegro.gov.ar/campus/>; última visita: 10 de Febrero de 2012.

3. Independencia

La Independencia Judicial es el tema central de encuentros de magistrados, en cuyo seno se debaten y construyen políticas en la materia.

También se trata sobre ella en seminarios⁶⁵¹, talleres y foros de diálogo cívico⁶⁵² que cuentan con la participación de magistrados, funcionarios, abogados y representantes de organizaciones de la sociedad civil.

Resultan frecuentes además las declaraciones públicas que, en reaseguro de la Independencia formulan órganos judiciales, asociaciones profesionales e instituciones representativas de la Justicia Argentina.

Generalmente, estos pronunciamientos son formulados con motivo del ejercicio de la función judicial en casos de repercusión pública, y también frente a manifestaciones y hechos de autoridades políticas y actores sociales.⁶⁵³

La Independencia es además un contenido relevante de la actividad académica en las Escuelas y Centros de Capacitación Judicial de Argentina.⁶⁵⁴

3.1 Encuentros

En las cuatro Conferencias Nacionales de Jueces realizadas desde 2006 en adelante, el tema de la Independencia Judicial tuvo una importancia crucial.

Así:

1. En la Primera Conferencia, denominada “Jueces y Sociedad”, fueron materia de debate los temas “Independencia Judicial”, “Ética Judicial”, “Prensa, Justicia y Sociedad” y “Capacitación y Escuela Judicial”; se coincidió entonces en la importancia de reforzar los mecanismos para continuar fortaleciendo la

⁶⁵¹ Así por ejemplo, el Seminario sobre Independencia Judicial organizado en la Ciudad de Ushuaia los días 8 y 9 Febrero de 2008 por el Superior Tribunal de Justicia de la Provincia de Tierra del Fuego, Antártida e Islas del Atlántico Sur, la Junta Federal de Cortes y Superiores Tribunales de Justicia de las Provincias Argentinas y la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y el Foro Permanente de Superiores Tribunales de Justicia de la Patagonia Argentina. Participé en dicho encuentro como expositor.

⁶⁵² Como la comentada Mesa Permanente de Justicia del Diálogo Argentino.

⁶⁵³ Con su consiguiente atención y difusión a través de los medios masivos.

⁶⁵⁴ Como el Módulo “Independencia Judicial” del Curso Anual de Capacitación organizado por el Instituto de Formación y Perfeccionamiento Judicial de la Provincia de Entre Ríos “Dr. Juan Bautista Alberdi”, que tuve oportunidad de desarrollar en Diciembre de 2008 en la Ciudad de Paraná.

independencia del Poder Judicial, y en establecer una Comisión Permanente de Protección de la Independencia Judicial, encargada de coordinar actividades tendientes al fortalecimiento institucional del Poder Judicial, consecuentemente, la Corte Suprema de Justicia de la Nación creó la Comisión Permanente de Protección de la Independencia Judicial⁶⁵⁵

2. En la Segunda Conferencia se trató el tema “Independencia y Gestión Judicial”, analizándose el funcionamiento del sistema y su mejora, y concluyéndose en la necesidad⁶⁵⁶ de que el Poder Judicial ejerza el manejo autárquico de su presupuesto, de manera de no depender, para su ejecución completa, de otros poderes
3. En la Tercera Conferencia, “Fundamentos Institucionales de la Independencia del Poder Judicial”, se hizo referencia en las conclusiones a tres tópicos de estrecha relación con el tema: i) la selección de los jueces, que debe encontrarse a cargo de órganos que permitan garantizar la independencia del Poder Judicial⁶⁵⁷; ii) la protección del ejercicio de la función judicial, de manera que ningún juez pueda ser juzgado, perseguido ni removido por el contenido de sus sentencias; iii) la unificación de los regímenes previsionales, con sustento en la igualdad de condiciones y características en que ejercen sus funciones todos los magistrados del país
4. En la Cuarta Conferencia Nacional de Jueces, las conclusiones alcanzadas expresan la declaración unánime de los jueces participantes, en el sentido de considerar “la independencia del Poder Judicial es una garantía para el ciudadano para que sus derechos sean respetados y se pongan límites a los poderes para un adecuado equilibrio republicano”⁶⁵⁸. A efectos de considerar la dimensión económica y presupuestaria que requiere la autarquía judicial, fue entonces presentado el proyecto de ley de fortalecimiento de la independencia del Poder Judicial de la Nación, a ser remitido al Congreso de la Nación. Tal proyecto normativo fue elaborado desde la convicción de que “Fortalecer al Poder Judicial de la Nación requiere dotarlo de las herramientas técnicas necesarias que permitan afianzar su independencia. Se proponen, en tal sentido, cambios de la legislación vigente, los cuales permitirán ampliar los alcances de la autarquía judicial para darle un real significado y dar efectividad al desempeño del Poder

⁶⁵⁵ Mediante la Acordada 16/2002, de fecha 30 de mayo de 2006.

⁶⁵⁶ Comisión I, “Independencia Judicial”.

⁶⁵⁷ Comisión I, “El proceso de selección y acusación de los jueces nacionales y provinciales”.

⁶⁵⁸ En línea, <http://www.cij.gov.ar/cuarta-conferencia-nacional-de-jueces.html>; última visita: 10 de Febrero de 2012.

Judicial en el contexto de un real equilibrio entre poderes, necesario para acentuar la vigencia del Estado de Derecho y, con él, la de los Derechos Humanos. Por otro lado, el reconocimiento legislativo en cabeza de la Corte Suprema de Justicia de la Nación de las facultades de las que está investida originariamente por la Constitución Nacional fortalece al Poder Judicial, al priorizar enfáticamente la independencia judicial como política de Estado.”⁶⁵⁹

3.2 Declaraciones

La Independencia Judicial es también objeto de declaraciones institucionales en orden a la defensa del Estado de Derecho y la separación de los poderes, que generalmente son emitidas con motivo de hechos de resonancia pública por tribunales, entidades representativas de los magistrados, y de los abogados.

1. Entre las primeras, la Corte Suprema de Justicia de la Nación, Tribunales Superiores de Justicia de jurisdicciones locales, la Asociación de Magistrados y Funcionarios de la Justicia Nacional - AMFJN⁶⁶⁰, la Junta Federal de Cortes y Superiores Tribunales de Justicia de las Provincias Argentinas y la Ciudad Autónoma de Buenos Aires –JUFEJUS⁶⁶¹ y la Federación Argentina de la Magistratura y la Función Judicial -FAM⁶⁶²
2. Entre las asociaciones de los profesionales del Derecho, la Federación Argentina de Colegios de Abogados - FACA⁶⁶³, el Colegio Público de Abogados de la Capital Federal - CPACF⁶⁶⁴, el Colegio de Abogados de la Ciudad de Buenos Aires – CACBA⁶⁶⁵- y la Asociación de Abogados de Buenos Aires - AABA⁶⁶⁶.

⁶⁵⁹ Conf. Documento “Fortalecimiento de la Independencia del Poder Judicial”, página 1; en línea, <http://www.cij.gov.ar/nota-4877--La-independencia-del-Poder-Judicial-es-una-garantia-del-ciudadano-.html>, enlace “Fortalecimiento de la Independencia del Poder Judicial” ; última visita: 10 de Febrero de 2012.

⁶⁶⁰ En línea, http://www.asocmagistra.org.ar/comunicaciones_view.php?cID=160&tID=3; última visita: 10 de Febrero de 2012.

⁶⁶¹ En línea, <http://www.jufejus.org.ar/index.php?id=186>; última visita: 10 de Febrero de 2012.

⁶⁶² En línea, <http://www.fam.org.ar/documentos.asp>; última visita: 10 de Febrero de 2012.

⁶⁶³ En línea, http://www.faca.org.ar/noticia.php?noticia_id=400; última visita: 10 de Febrero de 2012.

⁶⁶⁴ En línea, <http://www.cpacf.org.ar/default.asp?goto=LECTURA&nnnoticia=1508>; última visita: 10 de Febrero de 2012.

⁶⁶⁵ En línea, <http://www.colabogados.org.ar/posicion/declaraciones.php>; última visita: 10 de Febrero de 2012.

Es válido recordar al respecto lo manifestado por dos entidades representativas de los abogados con respecto a la defensa de la independencia judicial, a la cual consideraron en su oportunidad amenazada por hechos o declaraciones provenientes de representantes del poder político:

1. La Federación Argentina de Colegios de Abogados se pronunció con respecto a "... interferencias de público y notorio originadas por el poder político en el cumplimiento de órdenes judiciales...", para sostener luego que "... El concepto de independencia judicial se encuentra íntimamente ligado a la separación de poderes, y dentro de ésta la independencia de los jueces nació como garantía de la aplicación de la ley y, por lo tanto, en directa y estrecha vinculación con el sometimiento a ésta: los jueces deben ser independientes para que expresen el sentido de la ley (son "la boca que pronuncia sus palabras"), sin interferencias..."
2. El Colegio de Abogados de la Ciudad de Buenos Aires señaló que "... observa una injustificada utilización del recurso de la denuncia de los magistrados ante el Consejo de la Magistratura o la Justicia Penal. Ello constituye un inadmisibles medio de presión para los jueces intervinientes en el caso y, también, por la intención aleccionadora, que estas presiones conllevan para el resto de magistrados y funcionarios del Poder Judicial. Por ello, en resguardo de la independencia del Poder Judicial y la calidad institucional de nuestro país, deben rechazarse de plano estas presiones e interferencias."

Creo ilustrativo reproducir el comunicado de la Corte Suprema de Justicia de la Nación, de fecha 9 de Marzo de 2010⁶⁶⁷:

"Que la Corte Suprema de Justicia de la Nación ha promovido el debate público acerca de las decisiones de los jueces como una política de estado tendiente a mejorar su transparencia y comprensión por parte de los ciudadanos.

⁶⁶⁶ En línea, <http://www.aaba.org.ar/noticia/declaración-de-la-aaba-en-repudio-las-manifestaciones-de-anibal-fernández>; <http://www.aaba.org.ar/noticia/una-acción-repudiable-que-pone-en-crisis-las-instituciones>; última visita: 10 de Febrero de 2012.

⁶⁶⁷ Firmado por los jueces Ricardo Lorenzetti, Elena Highton de Nolasco, Carlos Fayt, Juan Carlos Maqueda, Carmen Argibay y Eugenio Raúl Zaffaroni.

Que el límite de esas críticas es la razonabilidad y el respeto a la garantía de la independencia judicial que esta Corte está obligada a preservar como cabeza de un Poder del Estado.

Que por esta razón, exhortamos a quienes tienen responsabilidades de gobierno, a expresarse con mesura y equilibrio, porque respetar la magistratura es la mejor manera de dar tranquilidad a los ciudadanos, de asegurar que sus derechos serán protegidos y que estamos en un estado gobernado por leyes que se aplican a todos por igual.

Que asimismo el Bicentenario de la fundación de la Nación es una buena ocasión para reafirmar los objetivos del Preámbulo de la Constitución, que demanda afianzar la justicia y la paz social para todos los argentinos, para lo cual resulta indispensable recurrir al diálogo institucional.

Buenos Aires, 9 de Marzo de 2010.⁶⁶⁸

3.3 Periodismo Escrito

Del mismo modo, el periodismo gráfico se ocupa con frecuencia de la Independencia Judicial, tanto a efectos de difundir declaraciones de entidades representativas como las mencionadas⁶⁶⁹, cuanto para tratar el tema en editoriales, notas de opinión⁶⁷⁰, noticias^{671 672} y entrevistas⁶⁷³.

Así se expresó en una columna editorial el Diario “La Nación”, al sostener que “...La independencia del Poder Judicial -prerrequisito indispensable del debido proceso legal- es una garantía absolutamente central en la estructura institucional de la

⁶⁶⁸ Corte Suprema de Justicia de la Nación, 9 de Marzo de 2010, en línea, <http://www.cij.gov.ar/nota-3550-La-Corte-Suprema-reclama-al-Gobierno--mesura-y-equilibrio-.html>; última visita: 10 de Febrero de 2012.

⁶⁶⁹ En línea, http://www.lanacion.com.ar/nota.asp?nota_id=1220611; última visita: 10 de Febrero de 2012.

⁶⁷⁰ En línea, <http://www.clarin.com/diario/2010/01/03/opinion/o-02112246.htm>; última visita: 10 de Febrero de 2012.

⁶⁷¹ En línea, <http://www.diariojudicial.com/nota.asp?IDNoticia=39355>, http://www.lanacion.com.ar/nota.asp?nota_id=1221026; última visita: 10 de Febrero de 2012.

⁶⁷² En línea, http://www.clarin.com/politica/reavivo-interna-PJ-Justicia-rionegrina_0_621537975.html

⁶⁷³ En línea, http://www.lanacion.com.ar/nota.asp?nota_id=1221353, http://www.lanacion.com.ar/nota.asp?nota_id=1217507; última visita: 10 de Febrero de 2012.

democracia. Cuando ella no se respeta, los ciudadanos quedan sujetos a la arbitrariedad y abusos del poder y sus libertades esenciales están gravemente amenazadas. Garantizar la independencia de la Justicia supone no presionar a los jueces, ni desde el Poder Ejecutivo ni desde el Legislativo, desde que ambos poderes del Estado están obligados por igual a asegurar a todos los ciudadanos, sin excepciones, la posibilidad real de ser juzgados por magistrados independientes. En una democracia, los jueces deben poder dictar sus sentencias ajustándose a derecho, sin que existan interferencias desde los otros poderes del Estado y sin temores a la reacción externa que ellas puedan generar...”⁶⁷⁴

Por su parte, un editorial del Diario “Clarín” hizo referencia al condicionamiento que, para el independiente desempeño de los jueces nacionales, representa el Consejo de la Magistratura “...un cuerpo cuya actual composición presenta una alta participación de representantes políticos del oficialismo y que ha dado pruebas de ejercer esta mayoría conforme la conveniencia política y no en base a criterios válidos.”

Señaló luego que “... es imprescindible que la Justicia tenga un funcionamiento independiente, orientando sus decisiones en base a criterios estrictamente jurídicos que logren afianzar la República, aunque para ello se deban revisar actuaciones legislativas o del poder administrador, o sancionar a quienes cuentan con resortes de poder político significativos”, para concluir que “En la Justicia se dirimirán, entonces, aspectos básicos para la configuración de nuestro futuro institucional y económico social.”⁶⁷⁵

⁶⁷⁴ En línea, http://www.lanacion.com.ar/nota.asp?nota_id=1084197; última visita: 10 de Febrero de 2012.

⁶⁷⁵ <http://www.clarin.com/diario/2009/12/27/opinion/o-02108382.htm>. También con respecto al Consejo de la Magistratura y los Poderes Políticos, ver en línea <http://www.clarin.com/diario/2010/01/11/opinion/o-02117495.htm>; última visita: 10 de Febrero de 2012.

4. Seguridad Jurídica

4.1 Tratamiento

La Seguridad Jurídica es objeto de reiterada consideración por parte de actores políticos, empresarios y sociales, según lo reflejan los medios masivos de comunicación.

Las manifestaciones relativas a ella priorizan un enfoque vinculado a las relaciones económicas, por el cual se enfatiza la necesidad de brindar y garantizar previsibilidad mediante la creación y el cumplimiento de normas que aseguren la inviolabilidad del derecho de propiedad y los derechos adquiridos, en el corto, mediano y largo plazo.

4.2 Periodismo Escrito

Así lo exhiben, por caso, editoriales⁶⁷⁶, artículos periodísticos, notas de opinión⁶⁷⁷ y entrevistas⁶⁷⁸.

Surge de tales fuentes que la Seguridad Jurídica va más allá de la sola actuación del Sistema Judicial, dada la relevancia que a su respecto guarda a la actividad de los Poderes Políticos –especialmente el Ejecutivo- en tanto involucra la necesidad de coherencia y previsibilidad en las conductas de *todo* el Sector Público.⁶⁷⁹

En este sentido se expresó el Diario “La Nación”, a través de un editorial en que sostuvo que “El crecimiento económico sustentable de la Argentina requiere de

⁶⁷⁶ En línea, <http://www.clarin.com/diario/2009/12/09/opinion/o-02057894.htm>, <http://www.clarin.com/diario/2010/01/09/opinion/o-02116315.htm>; última visita: 10 de Febrero de 2012.

⁶⁷⁷ En línea, http://www.lanacion.com.ar/nota.asp?nota_id=1220125, http://www.lanacion.com.ar/nota.asp?nota_id=1220423; última visita: 10 de Febrero de 2012.

⁶⁷⁸ En línea, <http://www.clarin.com/diario/2009/10/03/elpais/p-02011277.htm>, http://www.lanacion.com.ar/nota.asp?nota_id=1213548; última visita: 10 de Febrero de 2012.

⁶⁷⁹ Sin perjuicio, claro está, de la importancia esencial de la actuación del Sistema Judicial para garantizar los derechos, hacer cumplir las normas y proteger contra los abusos actuales o potenciales de los poderosos.

inversiones y de empresarios decididos a asumir riesgos de largo plazo para el desarrollo de nuevos emprendimientos y la modernización tecnológica. Pero esas inversiones no llegarán por arte de magia, sino a partir de claras señales de respeto por la seguridad jurídica...⁶⁸⁰, concluyendo que "...Una imagen vale más que mil palabras, y las imágenes que a diario ponen en duda la seguridad jurídica y nuestro apego a las leyes son ya demasiado fuertes."

De manera coincidente, expresó un editorial del Diario "Clarín" que "... En las últimas décadas, en base a investigaciones históricas y a desarrollos teóricos, se ha consolidado la convicción de que la cultura del respeto a los contratos es un requisito fundamental para el desenvolvimiento de las economías porque estimulan el ahorro y la inversión. Sobre esta base puede asegurarse que la ausencia de esas condiciones condena a los países al debilitamiento económico y las turbulencias políticas. La Argentina se ha caracterizado históricamente por la debilidad de sus instituciones y por la vulneración de derechos adquiridos, dando lugar a un escenario de casi permanente inseguridad jurídica. La consecuencia de esta situación ha sido la incertidumbre de los agentes económicos, la cual se reflejó en la baja de la inversión y el consiguiente estancamiento..."⁶⁸¹

⁶⁸⁰ En línea, http://www.lanacion.com.ar/nota.asp?nota_id=791909; última visita: 10 de Febrero de 2012.

⁶⁸¹ En línea, <http://www.clarin.com/diario/2009/09/27/opinion/o-02007035.htm>; última visita: 10 de Febrero de 2012.

5. Síntesis

La mayor participación de los Actores del Sistema Judicial de Argentina puede apreciarse a través de actividades y programas que se ejecutan en sus distintos componentes.

En el campo del Acceso a Justicia, se ha extendido el uso de la mediación, han sido creadas Casas de Justicia, y Oficinas desde las cuales se tratan problemáticas específicas como la Violencia Doméstica, la Asistencia a las Víctimas de Delitos y las problemáticas de Género, entre otras. La mediación penal es una realidad que avanza.

La formación continua se desarrolla desde las Escuelas y Centros de Capacitación, con predominio de las modalidades presenciales y un desarrollo progresivo de la educación a distancia y la cooperación en esta materia.

Han sido diseñados nuevos modelos de gestión, para mejorar la calidad del trabajo judicial y la velocidad de su respuesta.

El control de la gestión es una herramienta cuyo empleo crece gradualmente.

Algunas jurisdicciones han reformulado la carrera judicial, y comienza a priorizarse la idoneidad y el mérito por sobre el transcurso del tiempo para la promoción en aquella.

También han sido inaugurados complejos edificios especialmente diseñados que concentran la labor judicial y facilitan su desarrollo, la tarea de los profesionales y el acceso de los usuarios.

Las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones están siendo incrementalmente utilizadas para los actos de comunicación y la digitalización de la gestión.

Los foros de construcción de consenso para la formulación de Políticas del Sector se encuentran cada vez más consolidados.

Han sido concebidos nuevos canales de comunicación de la información, como el Centro de Información Judicial –CIJ, agencia de noticias del Poder Judicial de la Nación.

La Independencia Judicial y la realidad de su práctica son motivo de reiterados encuentros y declaraciones, y han dado origen a la creación de una Comisión Permanente destinada a su Defensa.

La Seguridad Jurídica es materia de reiterados artículos periodísticos en medios masivos, y una preocupación compartida por cada vez más actores del Sistema.

Existe, en suma, una activa participación en la modernización del Sistema Judicial que se revela en numerosas actividades a lo largo y ancho del país.

Se advierte también una creciente cooperación entre las Jurisdicciones, que se manifiesta tanto mediante la asistencia técnica para el diseño, replicación o adaptación de modelos de gestión, como a través del trabajo en red en campos como la formación continua, y en encuentros para la vertebración de consensos y la construcción de Políticas de Estado para el Sector.

VII. GRUPO SOCIAL DE LA JUSTICIA

1. Introducción

Según fuera anticipado, junto a las fuentes analizadas consideré de la mayor importancia recabar las opiniones de los actores del Sistema Judicial Argentina, en la convicción de que sólo así resultaría posible arribar a una comprensión holística del objeto de la investigación.

Sucesivamente, y en función de lo anticipado en el Plan de Trabajo, me referiré a las opiniones que fueran expresadas por cuarenta y dos entrevistados, para luego presentar los resultados de la encuesta semi-estructurada que realizara a doscientos diez actores de la Justicia Argentina.⁶⁸²

Con referencia al número total de participantes en este relevamiento –doscientos cincuenta y uno, si se suman los entrevistados y los participantes en la encuesta- creo oportuno brindar una explicación adicional concerniente a su selección, que se relaciona con la actividad que desde 1999 he cumplido en prácticamente todas las Jurisdicciones de la Justicia Argentina: cada año, con motivo del desarrollo de cursos⁶⁸³ y otras actividades en Poderes Judiciales, Escuelas, Centros de Capacitación y Universidades, tomo contacto con aproximadamente tres mil actores del Sistema de Justicia de Argentina.

Este intercambio para mi invaluable, lo ha sido también a efectos de individualizar a los potenciales consultados para la investigación.

Los participantes en las entrevistas han sido identificados por su nombre, apellido, calidad o función y área de actuación, presente o pasada.

Los participantes de la encuesta han sido genéricamente identificados por su calidad o función, y su área de actuación.⁶⁸⁴

⁶⁸² Mi profundo agradecimiento al Lic. Ricardo Miró, por su valioso asesoramiento técnico y la colaboración proporcionada.

⁶⁸³ Hasta la fecha del presente, he brindado desde 1999 ciento veintisiete cursos en las diferentes Jurisdicciones de la Justicia Argentina y otras del Exterior.

⁶⁸⁴ Dadas las solicitudes formuladas en numerosos casos acerca de hacer reserva de la identidad.

2. Entrevistas

En lo sucesivo, y a partir de las preguntas oportunamente formuladas, sintetizaré las valiosas devoluciones que fueran expresadas por los actores participantes, agregando comentarios personales y, cuando fuera el caso, expresando criterios y patrones comunes que advirtiera en sus respuestas.

2.1 Actores de la Reforma Judicial en Argentina

2.1.1 Área Capital Federal

Gladys S. Álvarez⁶⁸⁵ realiza una distinción entre los actores de la reforma judicial, destacando el rol cumplido por diferentes instituciones, Programas y Encuentros.

A tales efectos, refiere a:

Desde el Poder Ejecutivo Nacional, la labor del Ministerio de Justicia para la implementación de la mediación prejudicial obligatoria en materia civil.

En cuanto a los Organismos Internacionales, la actuación del Banco Mundial, que tuvo particular incidencia en la ejecución del Proyecto de Desarrollo de Juzgado Modelo – Pro-JuM-⁶⁸⁶, el cual no produjo los resultados esperados: esta experiencia piloto, si bien demandó un gran esfuerzo para su diseño e implementación, quedó circunscripta a los Juzgados participantes, sin llegar a replicarse en el Sistema Judicial, con lo que se frustró.

⁶⁸⁵ Gladys Stella Álvarez es Doctora en Derecho y Ciencias Sociales de la Universidad de Buenos Aires, Coordinadora General de la Comisión Nacional de Acceso a Justicia de la Corte Suprema de Justicia de la Nación, Presidente del Consejo Honorario de la Fundación Libra y ex Juez de la Cámara Nacional de Apelaciones en lo Civil.

⁶⁸⁶ Tema que tratara en el Capítulo V de esta obra.

La Corte Suprema de Justicia de la Nación es un actor de gran importancia, a partir de su nueva composición: desde entonces, el Alto Tribunal genera valiosas iniciativas de cambio para la modernización del Sistema de Justicia; así sucede también a través de las Conferencias Nacionales de Jueces, foros que contribuyen a la reforma del Poder Judicial en Argentina; en estas Conferencias han sido debatidas temáticas que posteriormente tomó la Corte Suprema para disponer el diseño e implementación de distintas reformas.

Entre los cambios consecuentemente introducidos, la experta menciona la creación de:

1. La Comisión Nacional de Acceso a Justicia, cuya actuación ha hecho posible el diseño y puesta en funcionamiento de la Oficina de Violencia Doméstica -OVD, y la formulación y permanente actualización del Mapa de Acceso a Justicia
2. La Oficina de la Mujer, y el desarrollo, desde ésta, del Mapa de Género
3. La Comisión Nacional de Gestión Judicial.

El efecto beneficioso de algunas reformas se traslada también a ámbitos diferentes de aquellos para los cuales fueron concebidas: por ejemplo, la puesta en funcionamiento de la Oficina de Violencia Doméstica ha incidido en el funcionamiento de la Justicia Penal, debido a que, como consecuencia de la actuación de aquella y la información estadística que la OVD releva, los jueces penales que intervienen en causas relacionadas *“se sienten observados”* y expresan, al resolver, que *“atento actuaciones de la Oficina de Violencia Doméstica, la víctima no puede retractarse”* debido a la indisponibilidad de la acción pública (con lo que las causas prosiguen su curso). Este ejemplo refleja claramente la importancia de contar con una base de datos que contenga información estadística fidedigna.

A este respecto, la Dra. Álvarez señala la necesidad de mejorar la calidad de las estadísticas judiciales, para lo cual sería muy importante la actuación de la Comisión Nacional de Gestión Judicial.

La experta refiere también a otro ámbito de destacado valor para la reforma de la Justicia Argentina: el Programa “Justicia en Cambio”⁶⁸⁷, que ha posibilitado el conocimiento de mejores prácticas del Sistema Judicial de los Estados Unidos de América, y así constituido un valioso antecedente para el desarrollo de encuentros como las mencionadas Conferencias Nacionales de Jueces, en Argentina.

⁶⁸⁷ Ídem nota anterior.

A través de “Justicia en Cambio”, los participantes toman conocimiento de la existencia de las Conferencias Judiciales en EEUU, y de las características de estos encuentros, en los que se convoca a participar, junto a los jueces, a expertos en temáticas conducentes a la modernización del Sistema de Justicia, como Frank G. Evans y Wayne Brazil⁶⁸⁸; el primero, para analizar el tema que posteriormente llevó al diseño e implementación de los Centros Multipuertas en EEUU, y el segundo, para considerar la posible creación de la figura del Juez Magistrado o “Magistrate Judge”.

La Dra. Álvarez señala el valor de la mecánica de trabajo de las Conferencias Judiciales Estadounidenses, en las que, al cabo del tratamiento de los temas de agenda, se formulan lineamientos y directivas que sirven de base para la posterior ejecución de reformas (como sucedió en EEUU con los dos casos ejemplificados).

La experta asevera que la adopción de tal modalidad de trabajo en las Conferencias Nacionales de Jueces de Argentina sería sumamente valiosa.

Son también ponderables, para la Dra. Álvarez, la participación de las organizaciones de la sociedad civil en la introducción de reformas al Sistema Judicial, la creación de nuevas formas de acceso como las Casas de Justicia, y la intervención de mediadores en conflictos colectivos.

La entrevistada observa un notorio déficit en la presencia de dos actores que deberían tener activa participación en las actividades de modernización que se analiza: las instituciones educativas, y los Colegios de Abogados.

“La Reforma Judicial involucra, tanto a los tribunales, como a los abogados y a la sociedad civil”, plexo de actores que se encuentra acertadamente reflejado en el lema del Programa “Justicia en Cambio”: *“Sociedad Civil, Abogados y Jueces. Un Nuevo Proyecto para la Administración de Justicia.”*

“...La adaptación o creación de un nuevo paradigma implica un cambio en la cultura de los jueces, la sociedad civil, los abogados y las instituciones educativas”: todos estos actores deben participar de la reforma, que implica fundamentalmente un cambio cultural.

⁶⁸⁸ Ambos expertos fueron invitados a Argentina como expertos del Programa “Justicia en Cambio”.

Alberto Ricardo Dalla Vía⁶⁸⁹ considera dificultoso caracterizar a determinados actores en particular, no obstante lo cual destaca la actuación de los órganos del Sistema Judicial en las actividades de reforma.

El experto analiza políticamente el período considerado, y traza una distinción, desde la Reforma Constitucional de 1994, entre la etapa posterior a ella -que comprende la creación e implementación del Consejo de la Magistratura- y la posterior a la crisis de 2001.

En cuanto a la primera -subsecuente a la reforma constitucional- observa que la conducción de la Corte Suprema y el Consejo de la Magistratura, en su época de creación, tenía un sustento político, el cual permitió concretar un diseño para el Consejo que resultara funcional al avance de los actores políticos sobre el Poder Judicial, para cuya puesta en funcionamiento transcurrieron más de tres años y medio desde que la modificación constitucional fuera realizada.

La composición de la Corte Suprema durante el período referido y la integración del Consejo de la Magistratura fueron, pues, elementos de gran significación para ese avance político: el entonces Presidente de la Corte, Julio Nazareno, tenía un diálogo muy fluido con los actores políticos del Oficialismo de entonces, y la Reforma Constitucional de 1994 facilitó su posicionamiento en el nuevo órgano, ya que el Presidente de la Corte lo fue también del Consejo.

Así, al principio, el diseño institucional para la Justicia era una construcción arquitectónica de los Poderes Políticos, con mayor control sobre el Poder Judicial, como lo reflejaba la fórmula constitucional de 1994 en cuanto al “equilibrio en la representación”, la intervención de los políticos en la Justicia a través de la representación en el Consejo y el Jurado de Enjuiciamiento y la limitación de la edad de los jueces a 75 años, entre otras modificaciones.

El entrevistado resalta la participación de Entidades Profesionales como la Asociación de Magistrados y Funcionarios de la Justicia Nacional -AMFJN, la Federación Argentina de la Magistratura y la Función Judicial -FAM y la Junta Federal de Cortes y Superiores Tribunales de Justicia de las Provincias Argentinas y Ciudad Autónoma de Buenos Aires -JUFEJUS.

⁶⁸⁹ Alberto Ricardo Dalla Vía es Vicepresidente de la Cámara Nacional Electoral, Doctor en Derecho y Ciencias Jurídicas, Doctor en Ciencia Política, y Director de la Maestría en Magistratura Judicial, Facultad de Derecho de la Universidad de Buenos Aires -UBA. Ha sido Presidente de la Asociación Argentina de Derecho Constitucional, Presidente de la Asociación Argentina de Derecho Comparado, y Juez de Tribunal de Familia en la Provincia de Buenos Aires.

Entre los actores políticos, sin perjuicio de observar que ninguna persona tiene un protagonismo en particular, el experto señala la labor desarrollada desde el Ministerio de Justicia –en sucesivas gestiones de esta cartera- a Elías Jassán, Rafael Bielsa, Ricardo Gil Lavedra y Jorge G. Pérez Delgado.

El Dr. Dalla Vía destaca específicamente la relevancia que la Mesa Permanente de Justicia del Diálogo Argentino tuvo, luego de la crisis de 2001, para encauzar la participación y los esfuerzos de reforma.

Mario Fera⁶⁹⁰ identifica a los actores internos de la Justicia como participantes en la Reforma Judicial; percibe en la actualidad un clima participativo que va generando cambios paulatinos, dado que el Poder Judicial es una organización vertical en la cual la mayor participación social va haciendo patente el cambio cultural en desarrollo.

Este cambio cultural, a su vez, va moldeando un nuevo perfil de juez, más presente y participe de la realidad social y su evolución, que tiene un mayor interés en la gestión que el magistrado propio del antiguo modelo, encerrado en su despacho para cumplir su tarea de hacer Justicia. El mayor dinamismo que hoy se observa es una consecuencia de este cambio cultural.

El Consejo de la Magistratura ha contribuido también al desarrollo de tal evolución en la cultura judicial: a partir de su funcionamiento, los jueces “tienen un piso”, dado que no cualquier persona puede llegar a ser designada; el sistema de selección es perfectible, pero los concursos funcionan.

El Dr. Fera señala, dentro del período que se estudia, claras diferencias en lo acaecido en cuanto a la organización y reforma de la Justicia, según la época que se contemple:

Así, expresa que durante la década de 1990 no se produjeron cambios profundos en la organización judicial; la sanción del artículo 280 del Código Procesal Civil y Comercial de la Nación -CPCC –que legalizó una situación de hecho e introdujo el *writ of certiorari*- y el aumento del número de jueces de la Corte, marcan el momento culminante de la influencia directa del Poder Político sobre el Judicial, por cuanto

⁶⁹⁰ Mario Fera es Juez de la Cámara Nacional de Apelaciones del Trabajo y Presidente del Consejo de la Magistratura del Poder Judicial de la Nación. Fue Secretario Letrado de la Corte Suprema de Justicia de la Nación.

ambas reformas apuntaron directamente “a la cabeza” de la organización⁶⁹¹; para entonces, la Corte Suprema de Justicia de la Nación –CSJN- se vio desbordada por el manejo de la administración del Poder Judicial, y fue necesario tomar otras medidas en el contexto de un acuerdo político.

Por lo expresado, mediante el Pacto de Olivos de 1993 y la Reforma Constitucional de 1994, se consensuó la creación del Consejo de la Magistratura, a fin de dar mayor transparencia al mecanismo de selección de los postulantes a la judicatura, y concentrar la administración del Poder Judicial en un órgano específico

La implementación del Consejo de la Magistratura del Poder Judicial de la Nación insumió prácticamente cuatro años, hasta arribarse al acuerdo político que la hizo posible mediante la normativa legal.

El encuadre institucional del órgano fue también materia de discusión, por existir quienes lo situaban dentro o fuera del Poder Judicial; la Constitución reformada –a través de su artículo 114- y la normativa de implementación (leyes 24.937 y 24.939) encuadraron al Consejo dentro del Poder Judicial.

Si bien existieron por entonces fricciones en cuanto a la titularidad y el ejercicio de las respectivas atribuciones por la Corte Suprema y el Consejo, aquéllas no detonaron en una crisis, debido a que el Presidente del Alto Tribunal lo era también del mencionado órgano. La Corte Suprema prevaleció, pero antes de que se consolidara una nueva relación entre ambos órganos, se produjo la crisis de Diciembre de 2001.

En Diciembre de 2002, la designación de Juan Carlos Maqueda como Ministro de la Corte Suprema de Justicia de la Nación impactó en la organización judicial, generando un cambio de perfil, tanto en el Poder Judicial en general como la Corte Suprema en particular.

Tras la asunción de la nueva Administración Política el 25 de Mayo de 2003, y concretada la nueva composición de la Corte Suprema de Justicia, fueron desarrollándose iniciativas para reformar la Justicia desde el interior del propio Sistema Judicial. Para ello, la Corte tomó como antecedente la Acordada 4/2000 del mismo Tribunal –que lo consagra como único órgano de gobierno del Poder Judicial. Los Decretos 222/2003 y 588/2003 del Poder Ejecutivo Nacional –el primero respecto de la selección de candidatos para la Corte Suprema de Justicia, y el segundo en

⁶⁹¹ Con lo que la referida influencia se incrementó.

cuanto los Ministerios Públicos y los postulantes a la Judicatura de las otras instancias- han instaurado un método propio de un sistema de *democracia deliberativa*, por el cual la sociedad civil tiene la posibilidad de opinar respecto de los candidatos a la magistratura.

Un acontecimiento relevante del período fue la celebración del Convenio de Cooperación Técnica entre la Corte Suprema de Justicia de la Nación y el Consorcio Argenjus, que materializó la apertura del Alto Tribunal hacia la sociedad civil. La Corte coordinó el proceso así iniciado y aguardó los resultados del mismo, evaluándolos y tomando decisiones relevantes a efectos de comenzar a ejecutar iniciativas de reforma allí concebidas. Así, el Convenio de referencia proporcionó la “materia prima”.

Con la Presidencia de Ricardo Lorenzetti la Corte comenzó a concretar una división temática de funciones vinculadas a la modernización en cabeza de varios de sus integrantes: así, Juan Carlos Maqueda se ocupó de roles institucionales vinculados a la Escuela Judicial y la Obra Social del Poder Judicial de la Nación, Elena Highton de Nolasco tomó a su cargo el Acceso a Justicia y el desarrollo de iniciativas como la Oficina de Violencia Doméstica y el Mapa de Acceso a Justicia, Eugenio Raúl Zaffaroni hizo lo propio respecto de la Biblioteca y la Investigación, Carmen Argibay lideró la creación de la Oficina de la Mujer y la elaboración del Mapa de Género de la Justicia Argentina, y Ricardo Lorenzetti tomó a su cargo el impulso de las reformas en materia de Gestión Judicial, la coordinación de las actividades de modernización respectivas y la organización de las Conferencias Nacionales de Jueces.

Hoy resulta por demás claro el protagonismo que el Tribunal tiene en materia de reforma judicial, a partir de la presidencia de Ricardo Lorenzetti, encarando la planificación y ejecución de iniciativas de modernización cada vez más profundas.

Así, en el orden nacional, el actor primordial del proceso de reforma es la Corte Suprema de Justicia.

Por otra parte y en el orden de la Justicia Argentina, el Dr. Fera destaca la importancia de las Conferencias Nacionales de Jueces, que constituyen un hito en materia de apertura del Poder Judicial de la Nación hacia los Poderes Judiciales de las Provincias y la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

A través de las Conferencias, se promueve también una vinculación recíproca cada vez mayor con la Justicia Nacional y Federal de las Provincias. Es a partir de estos encuentros que se conciben y ejecutan las Políticas de Estado para el Poder Judicial.

En el campo de las reformas, el entrevistado destaca: la decisión de la Corte Suprema a efectos de modificar la amplitud de su actuación jurisdiccional, al restringir su competencia originaria, apelada ordinaria y extraordinaria, mediante la Acordada 4/2007, que reglamentó los requisitos del recurso extraordinario; la creación de la figura del *Amicus Curiae*; el desarrollo de Audiencias Públicas en causas de trascendencia general; el mayor protagonismo del Alto Tribunal en determinados casos -por ejemplo, la Cuenca Matanzas – Riachuelo, casos previsionales, etc.- y Derechos Humanos –al declarar la imprescriptibilidad de los delitos de lesa humanidad, la anulación de los indultos presidenciales respectivos y las leyes de obediencia debida y punto final.

Son ponderables las experiencias de reforma a nivel micro en el campo de la gestión – por ejemplo, motorizadas en la Justicia Nacional del Trabajo por Julio Grisolia, Graciela Marino, María Teresa Zoppi de Caballero, María Cristina Solvés (+), Héctor Morales y Liliana Rodríguez Fernández, los juzgados pilotos, etc.- que han posibilitado el desarrollo de un razonamiento inductivo por parte de la Comisión de Gestión del Fuero, la cual, al tomar razón de tales iniciativas, formuló recomendaciones para toda la Justicia del Trabajo, que fueron difundidas, probadas y ajustadas para su ejecución sistemática.

En lo concerniente al Consejo de la Magistratura del Poder Judicial de la Nación, la sanción de la ley de reformas 26.080 de Febrero de 2006, dio al órgano una nueva fisonomía estructural que todavía debe consolidarse, a partir de una determinada identidad de cara al Sistema Judicial de Argentina.

Es aún necesario armonizar con la Corte Suprema la labor de administración del Poder Judicial, y lograr una mayor eficiencia en las dos tareas fundamentales que el Consejo tiene a su cargo: la selección de los postulantes a la judicatura y el ejercicio de la potestad disciplinaria.

En orden a la concreción de la autarquía judicial, y tomando en cuenta lo normado en Ley 23.853 de Autarquía Judicial, el entrevistado opina que la Corte Suprema está tratando de avanzar en la dirección de lo dispuesto por la mencionada ley.

Horacio R. Granero⁶⁹² distingue, desde el punto de vista conceptual, seis conjuntos de actores participantes en los procesos de Reforma Judicial:⁶⁹³

1. Actores sociales no corporativos: ONG de defensa de derechos humanos y las dedicadas a la Justicia
2. Actores sociales corporativos: Asociaciones Profesionales (de Abogados y de Magistrados), Corporaciones Empresariales y Gremiales
3. Actores para gubernamentales: Como los partidos políticos
4. Actores gubernamentales, es decir, los tres Poderes Públicos.
5. Actores privados con funciones para-públicas: en especial, los medios de comunicación masiva. Estos actores tienen claros intereses como grupos económicos, e influyen en la formación de agenda y el control de los actos de gobierno; han jugado (y juegan) un importante papel de presión pro reforma judicial (en el estilo editorial), y jaquean el papel de la justicia cuando, por medio del estilo “de noticia”, aprovechan casos de denuncia -a veces no muy fundadas y otras sí- para acompañar conflictos, lo que genera como riesgo el debilitamiento de las instituciones judiciales, al dar la imagen de su reemplazo por una “justicia virtual”.

El experto asevera que el Poder Judicial ha mostrado mayor empuje en las actividades de modernización, aunque con las limitaciones propias del equilibrio entre la mejora que necesita la sociedad con respecto a este poder, y los enfrentamientos con el Poder Ejecutivo, principalmente a fin de obtener los fondos económicos necesarios para las reformas.

El Dr. Granero destaca que el Poder Ejecutivo ha efectuado a lo largo de estos casi treinta años, diversos proyectos de reforma judicial que no han tenido mayor éxito; en tanto, el Poder Legislativo no ha mostrado mayor iniciativa con respecto a las reformas judiciales, más allá de situaciones de confrontación con los proyectos del Ejecutivo. Para el entrevistado, Actores Público Estatales exógenos (judiciales –internacionales y extranjeros-, gubernamentales – como AID-y Organismos Multilaterales de Desarrollo -

⁶⁹² Horacio R. Granero es Doctor en Ciencias Jurídicas y profesor universitario, Profesor Titular en la Facultad de Derecho de la Pontificia Universidad Católica Argentina “Santa María de los Buenos Aires”, con cuarenta y un años de dedicación a la labor docente. Es Especialista en Derecho de la Alta Tecnología, y se desempeñó como funcionario judicial, como Secretario de la Justicia Nacional en lo Civil

⁶⁹³ De manera congruente con lo expresado por Carlos H. Acuña y Gabriela Alonso -op. cit., páginas 43 y 44 (nota 134 de esta obra).

BM, BID y FMI-), han mostrado mayor consistencia en su intento de influir las reformas judiciales.

El experto destaca positivamente los avances evidenciados por los Poderes Judiciales de Provincia y las Agrupaciones Regionales de Magistrados. Estima necesario realizar la precedente referencia, no solamente en vista de la estructura federal del Estado Argentino, sino dada la necesidad fundamental de reconocer valiosos esfuerzos y actividades que tienen desarrollo en las Jurisdicciones Locales, a las cuales no se da el reconocimiento y la difusión que deben y merecen tener.

El Dr. Granero valora, en materia de cambios en la gestión de la Justicia Nacional, los esfuerzos que desde hace cuatro años realiza la Comisión Nacional de Gestión de la Corte Suprema de Justicia de la Nación, la cual –en conjunto con la encargada del Plan de Informatización- se encuentra en la faz de implementación del actual proyecto de modernización judicial, encabezado por el titular de la Corte, Dr. Ricardo Lorenzetti.

Eduardo Raúl Graña⁶⁹⁴ destaca la existencia de un pronunciado cambio en la participación en la reforma por parte de los Poderes Judiciales: mientras ella no tenía relevancia en el pasado más lejano, adquirió decidido impulso durante la gobernabilidad democrática en componentes como el acceso, la capacitación, la gestión, la administración, la infraestructura, y la normativa.

También los Poderes Ejecutivos han tenido participación en tales actividades –en acceso, gestión, normativa y generación de consensos- pero como actores *exclusivos* de la reforma judicial con anterioridad a Diciembre de 1983. Su desempeño posterior se ha concentrado en el acceso, la asistencia para la mejora de la gestión, la reforma normativa y el consenso.

Para el entrevistado, la actuación de los Ministerios Públicos –con fuerte protagonismo en las diversas áreas de reforma del Sistema de Justicia- y las Organizaciones de la

⁶⁹⁴ Eduardo Raúl Graña ha sido Director Académico de la Escuela Judicial del Consejo de la Magistratura del Poder Judicial de la Nación (2001 – 2009), Secretario de la Corte Suprema de Justicia de la Nación (2004 – 2009), Secretario de la Comisión de Selección de Magistrados del Consejo de la Magistratura del Poder Judicial de la Nación (1998-2007) y Consultor Senior “A” de Organismos Internacionales (1989-1993). Ejerció además la profesión de abogado (1970-1993), con una antigüedad de treinta y nueve años en el Sistema Judicial de Argentina. Es también Profesor Titular de Derecho Constitucional y de Derecho Político en la Facultad de Derecho y Ciencias Sociales de la Universidad de Belgrano –UB.

Sociedad Civil –en acceso, consenso y cooperación- es otra nota saliente del período que se estudia.

Las Asociaciones Profesionales de Magistrados dedican mayormente sus esfuerzos de reforma a la formación continua y la cooperación.

Los Colegios de Abogados aplican parte de sus recursos a servicios de acceso, y a cooperar en iniciativas de mejora que incidan en la tarea profesional.

En tanto, los Organismos Internacionales guardan relevancia en lo concerniente al financiamiento de algunas actividades de reforma.

Cabe observar, a criterio del entrevistado, la presencia de las Comunidades Religiosas como actores relevantes del mismo período en cuanto refiere a la construcción de consensos para la reforma de la Justicia.

Ricardo A. Guibourg⁶⁹⁵ identifica como actores de diversas modificaciones favorables a determinados magistrados, cuyos nombres son: Genaro Carrió (+), Gladys Stella Álvarez, Elena Highton de Nolasco, María Cristina Solvés (+), Liliana Rodríguez Fernández, y también funcionarios judiciales de la Justicia Nacional del Trabajo, como el Ingeniero Leandro Gurruchaga.

En el terreno de los actores políticos y, hacia fines de la década de 1980, el experto observa la positiva actuación de funcionarios del Ministerio de Justicia como Enrique Paixao y Rafael Bielsa.

No obstante, el entrevistado considera que en el Poder Judicial de Argentina no se produjeron modificaciones que puedan propiamente ser calificadas como “Reforma Judicial”.

El Dr. Guibourg asevera que la dinámica judicial estructural ha sido siempre la misma desde la época colonial y, aunque en varios aspectos su eficiencia ha ido mejorando, la aplicación del derecho está muy lejos de la evolución que la vida de las personas en general ha experimentado en los últimos cien o ciento cincuenta años.

Observa que, en cuanto refiere al componente tecnológico, se dio sucesiva incorporación al teléfono, la máquina de escribir y las computadoras.

⁶⁹⁵ Ricardo A. Guibourg es Ex Juez de Cámara Nacional de Apelaciones del Trabajo; integró el Poder Judicial de la Nación 1962, fue Funcionario Judicial (1965), Juez de Primera Instancia (1972), y Juez de Cámara (1976). Jubilado desde 2010. Es Profesor Titular de la Facultad de Derecho de la Universidad de Buenos Aires, y ha sido docente de la institución desde 1963.

En lo pertinente a la organización de los tribunales, fueron creadas más unidades judiciales, a la par de ser abiertas más especializaciones.

En el campo del acceso a justicia, se introdujeron modalidades de conciliación, mediación y negociación.

Empero, el Dr. Guibourg opina que todos los avances reseñados se insertaron en una concepción tradicional, sin que llegara a resolverse el más grave de los problemas – tradicionales- de la administración de justicia: la selección y designación de los magistrados técnica, psicológica y éticamente más competentes que puedan conseguirse en el seno de la sociedad.

Las áreas en que se han materializado cambios positivos son, a criterio del experto:

1. La implantación de concursos para la selección de funcionarios y empleados judiciales, a cuyo respecto vale destacar la labor desarrollada por Amadeo Allocati, Genaro Carrió y los miembros de la primera Corte Suprema de Justicia de la democracia recuperada
2. La informatización judicial, en que es loable el trabajo realizado por Elena M. Campanella, Enrique Paixao, Rafael Bielsa, María Cristina Solvés (+), Sara Nieves Silva, Liliana Rodríguez Fernández y el Ingeniero Leandro Gurruchaga
3. La racionalización de las prácticas procesales, donde puede mencionarse –en el Fuero del Trabajo- a las mencionadas Dras. Solvés y Rodríguez Fernández, y a María Teresa Zoppi de Caballero
4. La implantación de métodos alternativos, con la precursora labor de Eduardo Stafforini (+) durante la década de 1940, y la destacada tarea de Gladys S. Álvarez y Elena Highton.

Raúl Madueño⁶⁹⁶ puntualiza un inicial protagonismo de los Poderes Políticos en las actividades de reforma. En tanto, considera que la Mesa Permanente de Justicia del Diálogo Argentino -2002-2006- marcó un punto de inflexión decisivo a este respecto. Desde entonces, la Corte Suprema de Justicia de la Nación ejerce el liderazgo, y asume el tratamiento y la decisión sobre temas críticos que los jueces le plantean como actores institucionales.

⁶⁹⁶ Raúl Madueño es Juez de la Cámara Nacional de Casación Penal, Doctor en Derecho y Ciencias Jurídicas y ex Presidente de la Asociación de Magistrados y Funcionarios de la Justicia Nacional

El Dr. Madueño identifica también como actor relevante a la Junta de Presidentes de Cámaras Federales y Nacionales de Apelaciones del Poder Judicial de la Nación; la labor de la Junta de Cámaras se enfoca también en políticas de largo alcance –Política Judicial-, en tanto la Corte Suprema de Justicia de la Nación accede al diálogo y toma tales ideas así planteadas.

La Corte Suprema, en una anterior integración –por iniciativa de Mariano Cavagna Martínez- intentó introducir reformas, pero la tarea acometida no tuvo carácter orgánico, por lo que no prosperó.

El entrevistado destaca la labor de modernización que Graciela González lideró en el Fuero del Trabajo, en su carácter de Presidente de la Cámara Nacional de Apelaciones del Trabajo, y también desde el plano más abarcador de toda la Justicia Nacional, en su calidad de Vicepresidente de la Asociación de Magistrados y Funcionarios de la Justicia Nacional –AMFJN.

El Dr. Madueño opina que, si se convoca a los jueces a participar, ellos se motivan y participan. Así lo advierte en el caso de la mencionada la Junta de Presidentes de Cámaras, en la experiencia de incorporación de tecnología del Fuero Federal de la Seguridad Social, y en la conformación del Mapa Judicial. Todo ello materializa una mayor participación; los Jueces Federales de las Provincias participan activamente, y son escuchados por la Junta de Cámaras y la Corte Suprema (cada Juez de ésta tiene una zona a su cargo). Con la actuación de la Junta de Cámaras existe hoy una mayor presencia institucional.

Gerardo G. Vassallo⁶⁹⁷ refiere a los actores del Sistema Judicial en el plano de la reforma, individualizando a determinados jueces, apoyados en algún caso por su respectiva Cámara de Apelaciones a efectos de la mejora de la gestión -desde 1985 en adelante- y con posterioridad la informatización.

La acción de los órganos de segunda instancia fue dispar: mientras algunos esperaron la provisión oficial de herramientas tecnológicas, otros, frente a la demora de la decisión política, aceleraron el paso y obtuvieron -bien que de una forma anárquica y

⁶⁹⁷ Gerardo G. Vassallo es Juez de la Cámara Nacional de Apelaciones en lo Comercial desde hace más de cinco años. Ha sido Juez Nacional de Primera Instancia en lo Comercial durante catorce años. Tiene más de 39 años de antigüedad en la función judicial. Fue Empleado Judicial (seis años); Secretario de Primera Instancia (cuatro años y medio); Secretario de Fiscalía de Cámara (nueve meses) y Secretario de Cámara (seis años).

contraria al deber ser- comodatos con los que lograron informatizar la Justicia Nacional en lo Comercial.

Los Poderes Judiciales de las Provincias procedieron con mayor organización y agilidad, y algunas de ellas encararon Planes de Informatización de carácter integral - por ejemplo, Chubut y Mendoza- que las pusieron a la cabeza de estos cambios.

Las reformas provinciales contaron con gran apoyo de los respectivos Tribunales Superiores, que tuvieron una visión estratégica encaminada a mejorar la gestión, para lo cual la informática constituye una herramienta que el entrevistado considera indispensable.

Al referir a experiencias de reforma de la Justicia Nacional en particular y las áreas principales, el Dr. Vassallo menciona a la Gestión y la Informática, y recuerda la implementación de determinados servicios, como la consulta remota vía módem en el Juzgado Nacional de Primera Instancia en lo Comercial N° 5 -en Mayo de 1995-, la que posteriormente -1999- se generalizó para todo el Fuero Comercial, que fue conectado a Internet, dándose inicio a la utilización de la “Mesa de Entradas Virtual”.

Por otra parte, el entrevistado evoca críticamente la experiencia del Proyecto de Desarrollo del Juzgado Modelo –ProJuM-⁶⁹⁸ en la que intervino como Juez de Primera Instancia: “si bien el proyecto en sí no era malo, lo más negativo fue su implementación”, cuyas falencias atribuye al desconocimiento de la empresa seleccionada respecto de la labor judicial, y el insuficiente programa de gestión que al efecto fuera implementado.

Con referencia al mismo proyecto, el Dr. Vassallo objeta también problemas en el ejercicio de la dirección ejecutiva inicial del Proyecto que, considera, no dio casi ninguna participación a los jueces, y designó un número excesivo de consultores que desconocían la tarea específica a desarrollar. Junto a las observaciones mencionadas, el entrevistado refiere a disputas políticas entre el Consejo y la Secretaría de Justicia acerca del ejercicio de la dirección ejecutiva desde uno u otro ámbito.⁶⁹⁹

⁶⁹⁸ Tema tratado en el Capítulo IV de esta obra.

⁶⁹⁹ El entrevistado reconoce la idoneidad del último director ejecutivo del Proyecto, pero critica en su actuación que durante la última etapa del mismo priorizara el cierre administrativo de la tarea antes que la buena conclusión de la experiencia.

El entrevistado opina también que otra razón del fracaso de dicho proyecto provino del nulo involucramiento de la Corte Suprema y el Consejo de la Magistratura.⁷⁰⁰

La crisis de fines de 2001/2002 agravó aún más la situación del ProJuM, por resultar entonces imposible la adquisición de un software importado.

En el terreno de la política judicial y las herramientas para materializar el cambio, el experto afirma la necesidad de involucramiento de la Corte Suprema de Justicia de la Nación. La ausencia de este involucramiento constituye “un elemento decisivo para el fracaso de cualquier emprendimiento. Lo contrario propicia el éxito aunque no lo asegura.”

Pero, para que los cambios puedan llegar a buen puerto, el Juez considera que “Es menester contar con un equipo eficiente y técnicamente dotado para que aconseje al Superior Tribunal quien obviamente debe tomar las decisiones estratégicas.”

El Dr. Vassallo refiere como dato positivo que con la nueva composición de la Corte Suprema, y a partir de la presidencia del Dr. Lorenzetti, se comenzara a hablar de “Políticas de Estado”, concepto necesario para encarar una verdadera reforma judicial. El entrevistado valora también la creación de la Comisión Nacional de Gestión Judicial –que él integra-, desde la cual se intentó generar las ideas fuerza para el objetivo buscado. Para ello, es fundamental la tarea de los Coordinadores Técnicos de la Comisión⁷⁰¹, quienes demuestran una ejecutividad y un conocimiento notables para el buen éxito del emprendimiento.

El entrevistado encomia también la construcción de una sala de servidores muy moderna, el mejoramiento de la red física, y las actividades en curso para la implementación de un nuevo sistema de gestión multi-instancia y multi-fuero, herramienta imprescindible para el intercambio de información dentro de la Justicia Argentina, incluyendo a los abogados litigantes, peritos, síndicos, y entidades vinculadas.

2.1.2 Área Buenos Aires

⁷⁰⁰ El Dr. Vassallo considera, respecto del segundo órgano, que mientras algunos consejeros se ensañaron con el proyecto, otros mostraron una indiferencia preocupante.

⁷⁰¹ Eduardo Parody y Julio Quiñones.

Felipe Fucito⁷⁰² identifica a los Jueces como actores de la reforma, lo cual marca una positiva evolución; ha permeabilizado la idea de que es necesario “salir” de los Códigos Procesales para mejorar el servicio. En la actualidad se celebran reuniones periódicas de jueces en Colegios de Magistrados y otros foros.

El entrevistado opina que los jueces han desarrollado un cambio cultural, y participa regularmente de reuniones organizadas por la Fundación de Estudios para la Justicia - Fundejus- en que así lo comprueba, en Capital Federal, el Gran Buenos Aires y otros lugares. Durante tales encuentros, los jueces cuentan a otros jueces cómo hacen para mejorar la gestión.

Para el Dr. Fucito, los actores de la reforma son los Jueces y no las autoridades políticas, las que en general ignoran el tema y, si bien pueden ser voluntariosas, carecen de continuidad.

En efecto, advierte sobre el particular el entrevistado que, cuando los políticos actuaron en materia de reforma judicial, su actuación no sirvió, porque no sabían, no tenían conocimientos de gestión de calidad ni de las temáticas relacionadas. A ello se añade la discontinuidad política, que afecta la eficacia de tales emprendimientos.

La buena experiencia como Magistrado puede contribuir al desempeño de funciones en la autoridad política: por ejemplo, quien ha sido un buen juez –como Jorge G. Pérez Delgado- puede ser un buen Ministro, Secretario de Justicia o funcionario político.

El experto asevera que la experiencia en materia de reforma se desarrolla “en la trinchera”, más allá de la Corte Suprema; la reforma en la gestión es una cuestión micro. De este último nivel depende el servicio de justicia, es decir, de interiorizarse del expediente.

De manera ilustrativa, Felipe Fucito señala que la gestión se refiere a “*cómo manejar la sal y el azúcar en la cocina*”, mucho más que a grandes conferencias y declaraciones.

⁷⁰² Felipe Fucito, Doctor en Ciencias Jurídicas y Sociales, Profesor Titular Ordinario, Facultad de Derecho de la Universidad de Buenos Aires -UBA y Facultad de Ciencias Jurídicas de la Universidad Nacional de La Plata. Ex Secretario Letrado, Consejo de la Magistratura del Poder Judicial de la Nación.

Pelayo Ariel Labrada⁷⁰³ ve relevante la actuación de los Poderes Judiciales en las actividades de reforma, en ámbitos como la capacitación, la gestión, la mejora de la infraestructura, la generación de consensos y la cooperación, así como la labor que desarrollan magistrados y funcionarios para generar cambios sustentables.

La intervención de los Órganos Políticos se circunscribe a la infraestructura edilicia en el caso de los Poderes Ejecutivos, y a la creación de normas en el de los Órganos Legislativos.

El entrevistado destaca además la participación de los Colegios de Abogados para facilitar el acceso a los servicios, la educación permanente y la cooperación con iniciativas de mejora.

Los Organismos Internacionales contribuyen en determinadas actividades de modernización, mediante la aplicación de recursos aplicados a la capacitación y la cooperación interjurisdiccional.

Eduardo Machín⁷⁰⁴ distingue, al analizar a los actores de la reforma judicial, entre aquellos que contribuyen a detectar los problemas de la Justicia, y aquellos que deben generar las soluciones. En la detección de los problemas, la sociedad civil se manifiesta con los usuarios, los abogados y las asociaciones intermedias; en las soluciones, se requiere imprescindiblemente de que el Sistema Judicial se exprese a través de sus miembros.

Resulta frecuente que los proyectos de reformas comiencen a ejecutarse con las mejores intenciones, detectando los problemas y sus efectos, pero muchas veces no se sabe cómo solucionar las causas: es usual formular respuestas de laboratorio, sin que opinen quienes “están en la línea de trinchera”, es decir, quienes trabajan en la Primera Instancia. Si la comunicación con la Primera Instancia existiera, tal vez la respuesta sería diferente y determinados problemas se solucionarían.

Las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones –TIC- son muy útiles, pero resulta esencial que sean diseñadas para servir como herramientas de cambio a los

⁷⁰³ Pelayo Ariel Labrada es ex Juez de Primera Instancia en lo Civil y Comercial del Departamento Judicial de Pergamino, Provincia de Buenos Aires, cargo que ejerció durante diecisiete años (hasta 2001); desempeñó la profesión de abogado durante veintinueve años; es además docente y escritor.

⁷⁰⁴ Eduardo Machín es Juez de la Cámara Nacional de Apelaciones en lo Comercial. Ex Juez de Primera Instancia en lo Civil y Comercial del Departamento Judicial de San Martín, Provincia de Buenos Aires. Ex Presidente del Colegio de Magistrados de San Martín. Ex Vicepresidente del Colegio de Magistrados de la Provincia de Buenos Aires.

usuarios –capacitación mediante- y no que sean tan solo un medio para cargar datos como los programadores lo han decidido, sin consultar a quienes deben emplearlas.

El experto identifica a las Cortes Supremas o Superiores Tribunales de Justicia como actores que *deberían ser* relevantes, pero no siempre lo son: esto se debe a que la concentración de tareas administrativas en estos órganos, y el hecho de que no deleguen, a menudo impide su ejecutividad para dar solución a los problemas.⁷⁰⁵ Este cúmulo de labor no jurisdiccional genera aislamiento, y con ello contribuye a la creación de un microclima que a su vez aumenta la distancia con la realidad de los problemas. Así, en el plano de las reformas, “quedan muertas grandes ideas.”

Los cambios en la Justicia deben venir desde dentro, y no son sustentables si los actores internos no están convencidos.

Flavia Podestá⁷⁰⁶ observa como preponderante la participación liderada por actores institucionales desde el Sistema Judicial, como la Corte Suprema de Justicia de la Nación; destaca a estos efectos el discurso que en la apertura del Año Judicial 2008 pronunciara el Presidente del Alto Tribunal, Dr. Ricardo Lorenzetti, y la referencia en él realizada a la participación y la construcción de Políticas de Estado para el Poder Judicial.⁷⁰⁷

La experta observa como muy positiva la tarea que en el campo de la modernización desarrollan actores institucionales como JUFEJUS, FAM y AMFJN.

Puntualiza, en cuanto a JUFEJUS, la trascendencia de la creación de espacios para el debate y la construcción de propuestas con intervención de expertos técnicos; la Junta

⁷⁰⁵ Por ejemplo, la Suprema Corte de Justicia de Buenos Aires –SCBA- debe nombrar al personal del Poder Judicial, en cualquiera de sus órganos; ello implica que deba realizarse a una propuesta a la Oficina de Personal, desde la cual se prepara la correspondiente carpeta, que va a ser presentada al Acuerdo de Ministros de SCBA. En este órgano, el Presidente va a ser quien –a través de quienes lo asesoran- tome la propuesta en consideración, para luego pasar la misma a otro Ministro, y así sucesivamente... hasta que, meses después y negociaciones mediante, se tome la decisión en cuanto al nombramiento (por la afirmativa o la negativa). Esta concentración de tareas administrativas representan metafóricamente, para el entrevistado, “un manejo propio del Patriarcado” que, a la vez, marca un contrasentido: la demora y – en caso afirmativo- la designación, genera responsabilidad.

⁷⁰⁶ Flavia Podestá es Vicepresidente para Modernización y Gestión Judicial de la Red Latinoamericana de Jueces, y Prosecretaria de la Subsecretaría de Control de Gestión de la Suprema Corte de la Provincia de Buenos Aires.

⁷⁰⁷ En línea, http://www.csjn.gov.ar/docus/documentos/cons_tema.jsp?temaID=K12; última visita: 10 de Febrero de 2012.

se erige, así, en un foro de gran relevancia para la facilitación del trabajo conjunto de los principales actores de la reforma en cada materia involucrada.

El Foro Permanente de Superiores Tribunales de Justicia de la Patagonia materializa, también, un ámbito de señalada relevancia para la concepción e implementación de políticas en los Sistemas Judiciales de las Provincias participantes.

Para la Dra. Podestá, las Conferencias Nacionales de Jueces constituyen un ámbito institucional fundamental para la construcción de consensos, que podría optimizar su potencial adoptando determinadas modalidades de trabajo de la Conferencia Judicial de los Estados Unidos de América (la cual cuenta con ámbitos de trabajo específicos y comisiones permanentes). A este mismo respecto, la experta considera válidos e ilustrativos los casos de Brasil y México, cuyos Sistemas Judiciales poseen estructuras intermedias de consulta a los jueces, que dan gran eficacia a la descentralización.

La entrevistada menciona también a las personas individuales –magistrados y funcionarios- como actores de reformas que, con frecuencia, se realizan en forma aislada y sin difusión ni apoyos externos: no hay, desde el Estado, un fomento de la mejora; quien se prepara y busca la mejora lo hace habitualmente a su propio costo.

Surge así la existencia de un problema cultural que diferencia a Argentina de Brasil, y sería necesario solucionarlo mediante una mayor coordinación y apoyo a los esfuerzos de modernización.

La entrevistada resalta además la labor de las ONG como actores de la reforma; en este sentido, son encomiables iniciativas como las que desarrolla Argenjus, y distinciones como el Premio a la Excelencia Judicial que anualmente entregan FORES e IDEA⁷⁰⁸.

La Dra. Podestá observa que sería deseable una mayor participación de los Colegios de Abogados en las actividades de reforma, así como de las instituciones educativas –especialmente las Facultades de Derecho.

Al analizar la participación de los órganos políticos en la reforma judicial, la consultada advierte que actualmente la misma se desarrolla en muy aisladas iniciativas, como por ejemplo el Premio Nacional a la Calidad.

Si bien el Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la Nación es un actor de la modernización, su participación se encuentra por demás disminuida; frente a ello, estima de utilidad traer a consideración el desempeño del mismo Ministerio en España: en esta nación, la actuación de dicha cartera en el plano de las reformas es

⁷⁰⁸ Instituto para el Desarrollo Empresario Argentino.

mucho mayor, debido a que solventa al personal que presta servicios en la administración de justicia y existe una gran sintonía para trabajar cooperativamente y en forma conjunta.

La Dra. Podestá señala entonces que en Argentina, tal coordinación con el Poder Político no se produce, en parte debido al diferente encuadre institucional, y en parte debido a la necesidad de evitar que el diálogo pueda interpretarse como proximidad política.

Humberto Quiroga Lavié⁷⁰⁹ considera en particular, al referir a los actores de la modernización, la labor que incumbe al Consejo de la Magistratura del Poder Judicial de la Nación.

Destaca respecto de este órgano lo positivo de su primera integración, cuando la ley Nº 24.937 instauró una representación mediante la cual se hizo posible una *democracia plus* o enriquecida, al establecer, en cuanto a las Cámaras Legislativas, que los presidentes de éstas, a propuesta de los respectivos bloques, designarían a cuatro legisladores por cada una de ellas: dos del bloque con mayor representación legislativa, uno por la primera minoría y uno por la segunda minoría.

Observa el experto que tal fue un sistema de representación mucho más igualitario que el vigente –establecido por la ley Nº 26.080-, por el cual los presidentes de cada Cámara, a propuesta de los bloques parlamentarios de los partidos políticos, designan tres legisladores por cada una de ellas, dos por la mayoría y uno por la primera minoría.

La labor desarrollada desde el Consejo ha hecho posible consolidar y expandir el desarrollo de la Gestión de Calidad, que fue implementada –al cabo de dos mandatos del experto como Consejero- en sesenta y seis Unidades Judiciales de Argentina.

La Corte Suprema de Justicia de la Nación –actor de enorme relevancia en el proceso de modernización- ha tomado a la Gestión de Calidad como fuente principal en el desarrollo de la tarea de la Comisión Nacional de Gestión Judicial, desde la cual fueron elaborados los Instructivos para los Juzgados Nacionales de Primera Instancia

⁷⁰⁹ Humberto Quiroga Lavié es Doctor en Ciencias Jurídicas y Sociales, Universidad Nacional de La Plata. Ha sido durante dos períodos Consejero del Consejo de la Magistratura del Poder Judicial de la Nación, en representación del Sector Académico y Científico. Fue Convencional en la Convención Constituyente de 1994, y Decano de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales de la Universidad Nacional de La Plata.

en lo Civil Patrimonial, y los Juzgados Nacionales de Primera Instancia en lo Criminal de Instrucción.

La Gestión Judicial desarrollada desde la Comisión Nacional de Gestión Judicial a través de su Equipo Técnico, abreva en el antecedente primigenio de la Gestión de Calidad, *sin* incluir el requerimiento de la Certificación propia de las Normas ISO 9001/2000 y 2008: así, “se toma la idea y se la desarrolla en la Justicia, pero no se certifica con el argumento de que no hay dinero.”

El experto asevera que, para la mejora de la Justicia y la verificación de su funcionamiento, siempre tiene que existir un control externo; “si no, se confía solamente en el control moral del individuo, como si la sociedad se desentendiera de la organización pública y política, y dejara todo librado a los terrenos de la ética y la moral”.

“Si queremos funcionar como país, necesitamos control; el control hace a la República.”

2.1.3 Área Noroeste

Carlos Enrique Courtade⁷¹⁰ señala a los Poderes Judiciales como actores de la modernización durante el período que se estudia, con el acompañamiento de los Poderes Legislativos en cuanto refiere a reformas dentro de su área de competencia (sanción de normativas de fondo y de forma).

Las reformas concebidas y ejecutadas desde el Sistema Judicial comprenden la educación permanente, la gestión, la administración, la infraestructura edilicia y tecnológica, la construcción del consenso para el cambio, y la cooperación. Estos dos últimos ámbitos son los que los Colegios de Abogados transitan mayormente, en su participación para la reforma del Sistema de Justicia.

Al analizar las experiencias de reforma de la Provincia de Tucumán, el experto manifiesta que “... la totalidad de las iniciativas para mejorar el desempeño del Poder Judicial han partido de la Corte Suprema de Justicia. Únicamente en lo que hace a

⁷¹⁰ Carlos Enrique Courtade es Juez de la Cámara de Apelaciones en lo Civil y Comercial de Tucumán, ha sido Juez de Cobros y Apremios y Defensor Oficial Civil, y tiene una antigüedad de más de veinte años en la función judicial.

creación de nuevos centros judiciales o nuevas unidades jurisdiccionales o fiscales las iniciativas han partido del Poder Legislativo, y no siempre han sido acertadas, ni las que fueron vetadas por el Poder Ejecutivo ni las que finalmente fueron puestas en marcha, puesto que por lo general el Poder Legislativo no consulta por estos temas al Poder Judicial.”

Abel Fleming⁷¹¹ analiza el desarrollo de la participación, trazando una nítida diferencia referida a la matriz política: los gobiernos autoritarios necesitan de Poderes Judiciales que se limiten a cumplir el rol de decidir los asuntos de su competencia según manda la ley y sin concebir políticas para su propia organización, funcionamiento y mejora. Según observa el experto, gobiernos autoritarios y Poderes Judiciales sumisos son complementarios; en este escenario, estos últimos renuncian a toda reflexión acerca de sí mismos, dado que si se desajustaran de tal conducta deberían confrontar con el poder político autoritario.

Así, durante la etapa de inestabilidad institucional que caracterizó a Argentina hasta antes del 10 de Diciembre de 1983, la manera en que el Poder Judicial evitó el conflicto fue auto-convenciéndose de que su rol consistía en la mera aplicación de la ley, y todo exceso se condenaba como una injerencia indebida sobre los otros Poderes: por entonces, la máxima de la división de poderes se utilizaba para mantener al Judicial encapsulado, y éste se conformaba entendiendo que con la pasividad honraba dicha separación de los poderes, que lo destinaba a actuar como un conglomerado de la ley que resolvía conflictos. No existía vocación de constituir un Poder dotado de una función política y enfocado al cumplimiento de la manda constitucional, que tomara de modo directo el rol que la Ley Fundamental le asigna, aun cuando ello pudiera generarle tensiones con los otros poderes.

El experto destaca que, desde el 10 de Diciembre de 1983, el cambio se fue dando de manera gradual y tuvo expresión, primeramente, en las asociaciones profesionales representativas de magistrados y funcionarios. A ello contribuyó también la progresiva incorporación de nuevos miembros a las Cortes Supremas y Superiores Tribunales, quienes “trajeron aire fresco” por no formar parte de la burocracia judicial.

⁷¹¹ Abel Fleming es Juez de la Cámara de Apelaciones en lo Criminal y Correccional de Salta. Secretario de la Federación Latinoamericana de Magistrados –FLAM. Ex Presidente de la Federación Argentina de la Magistratura y la Función Judicial –FAM.

El Dr. Fleming observa que en estas asociaciones se comenzó a percibir desde entonces la necesidad de un cambio en la ubicación institucional de los Poderes Judiciales; esto sucedió porque en tales entidades hizo crisis el principio de autoridad del cual ellas habían gozado anteriormente, cuando “por el solo valor del sello” eran escuchadas. El principio de autoridad entró en crisis en la postmodernidad, y como consecuencia de él no se aceptó más que “si los jueces dicen eso, así debe ser”; se produjo entonces la desacralización de las instituciones, y las asociaciones debieron reconcentrarse en su razón de ser gremial y profesional.

Así, las entidades se erigieron en actoras del cambio, en función de su reconocimiento dentro del colectivo que nuclean.

Durante la década de los 80´ se produce una crisis de las reivindicaciones sectoriales; por entonces, la sociedad “toma conciencia” de que el ejercicio democrático exagera lo sectorial, y así los sectores empiezan a manifestarse.

Se hace así patente la tensión entre lo sectorial y el bienestar general, con lo que crece la desconfianza frente a lo primero, que, unida a la crisis del principio de autoridad coloca a las asociaciones en una paradoja: saber que es necesario un nuevo Poder Judicial, y que a la vez se encuentran en el momento de menor poder institucional de tales entidades.

La toma de conciencia primigenia se dio, dentro de las asociaciones, en sus niveles dirigentes, que son cuantitativamente muy reducidos con relación al plantel general del Poder Judicial.

El grupo dirigente toma así conciencia sobre la necesidad de asumir su rol institucional y pensar estratégicamente en la organización, concibiendo una visión y considerando los recursos necesarios para desarrollarse. Se produce así un cambio trascendente en la relación con los Poderes Políticos, cuando se pasa, de la “consulta” de las iniciativas legislativas relacionadas con el Sector, a señalar necesidades y reclamar cambios legislativos y de otros órdenes.

El entrevistado observa que, a medida que la dirigencia gremial judicial advierte que es solamente un sello y no defiende más que privilegios sectoriales, toma conciencia de que “en democracia no hay poder que no se construya en el espacio público”: al Sistema Judicial le costó muchísimo tomar conciencia de ello.

María Cristina Garros Martínez⁷¹² identifica a los Poderes Ejecutivos como actores de la reforma judicial durante el período 1930 – 1983, pero ya no en la etapa comprendida por esta investigación: para la entrevistada, desde 1983 la modernización del Sistema de Justicia es motorizada, desde el plano de las organizaciones públicas, por los Poderes Judiciales⁷¹³ y los Ministerios Públicos⁷¹⁴ –en diversas iniciativas, con apoyo de Organismos Internacionales.⁷¹⁵

Las personas comprometidas con estas actividades son Jueces, Fiscales y Defensores de las diversas Instancias y Jurisdicciones, junto con Funcionarios Judiciales.

Los ámbitos de la reforma en que se han hecho presentes los Poderes Ejecutivos son la infraestructura y la cooperación, con la actuación de los Ministerios de Justicia.

Las reformas de mayor amplitud y profundidad provienen de los propios Poderes Judiciales, y comprenden el Acceso a Justicia, la Capacitación, la Gestión, la Administración, la Infraestructura, el Consenso y la Cooperación.

La labor de entidades como JUFEJUS es particularmente valiosa en materia de Capacitación y Cooperación Interjurisdiccional, en tanto las Asociaciones Profesionales de Magistrados desarrollan una importante labor en el campo de la formación continua.

Eduardo José Ramón Llugdar⁷¹⁶ opina que los diversos procesos de reformas judiciales experimentados en nuestro país a partir del 10 de diciembre de 1983, no han tenido un solo protagonista.

⁷¹² María Cristina Garros Martínez ha sido durante once años Juez de Corte de Salta, y concluyó sus funciones el 31 de Diciembre de 2011; se desempeñó anteriormente como Presidente del Tribunal de Cuentas de la Provincia de Salta, y fue Juez de la Cámara de Apelaciones del Trabajo de la Ciudad de Salta.

⁷¹³ Cortes Supremas, Superiores Tribunales, Ministerios Públicos, Consejos de la Magistratura.

⁷¹⁴ Ministerio Público Fiscal y de la Defensa.

⁷¹⁵ Banco Mundial -BIRF, Banco Interamericano de Desarrollo -BID, Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo –PNUD, EuroSociAL, Centro de Estudios de Justicia de las Américas –CEJA, y otros.

⁷¹⁶ Eduardo José Ramón Llugdar es Presidente del Superior Tribunal de Justicia de Santiago del Estero; es Miembro del Alto Tribunal desde Marzo de 2005; Presidente de la Sala Civil y Comercial del Excmo. Superior Tribunal de Justicia de la Provincia de Santiago del Estero desde marzo de 2005 a la fecha; Vicepresidente Primero de la Sala de Superintendencia del Excmo. Superior Tribunal de Justicia de la Provincia de Santiago del Estero desde marzo de 2005 a la fecha; Vocal del Tribunal del Notariado del Excmo. Superior Tribunal de Justicia de la Provincia de Santiago del Estero desde marzo de 2005 a la fecha; Vocal Supervisor de Informática y Biblioteca del Excmo. Superior Tribunal de Justicia de la Provincia de Santiago del Estero desde marzo de 2005 a la fecha; Vocal Supervisor de la Oficina de Violencia Familiar y de la Mujer, del Excmo. Superior Tribunal de Justicia de la Provincia de Santiago del Estero desde julio de 2010 a la fecha; Presidente de la Junta Permanente de Cortes y Superiores Tribunales del Noroeste Argentino, período 2008-2010; Vicepresidente Segundo de la Junta Permanente

Tales procesos han sido el resultado de un amplio debate en el cual han intervenido e intervienen los Poderes Públicos, instituciones profesionales del Derecho y otras disciplinas afines, del ámbito académico, de organizaciones no gubernamentales, y también de la sociedad en general.

Durante el período que se analiza, dichos niveles de participación han variado conforme las circunstancias socio-político económicas y culturales.

En lo concerniente a la participación de los actores internos del Sistema Judicial, han intervenido la mayoría de los cuadros de magistrados, funcionarios y empleados - Órganos Jurisdiccionales, Ministerios Públicos y Consejos de la Magistratura.

Al analizar los procesos de reforma, el entrevistado formula la pertinente aclaración en el sentido de que sus comentarios tienen como punto de referencia a la Provincia de Santiago del Estero; sin perjuicio de lo señalado, tales cambios son, en muchos casos, reflejo de procesos similares llevados a cabo en el ámbito de la Justicia Federal y de otras Jurisdicciones.

El Dr. Llugdar señala la importancia que, para la planificación, diseño y ejecución de las actividades de modernización del Sistema Judicial, ha tenido el Programa “Poder Judicial en Cambio” -cuyos lineamientos se encuentran a disposición en la Página Web <http://www.iussantiago.gov.ar>-, que se ejecuta desde Febrero del año 2006, y ha sido resultado de la convocatoria efectuada desde el Poder Judicial al Poder Ejecutivo, el Poder Legislativo, el Colegio de Abogados, la Asociación de Magistrados y Funcionarios de la Provincia, el Gremio Judicial, las Universidades, las Organizaciones No Gubernamentales y otras instituciones, etc. Las conclusiones de este Programa han sido fruto de consensos obtenidos luego de intensos debates.

El entrevistado atribuye especial importancia a la herramienta de la iniciativa parlamentaria en cabeza del Superior Tribunal de Justicia -contenida en la Constitución de la Provincia- para proponer iniciativas de cambio que requieran de la participación del Órgano Legislativo; así, Ley Orgánica de Tribunales y los Códigos

de Cortes y Superiores Tribunales del Noroeste Argentino, período 2007-2008; Consejero Titular del Consejo de la Magistratura de Santiago del Estero, período 2006-2008, por el estamento Magistrados; Consejero Titular del Consejo de la Magistratura de Santiago del Estero, período 2008-2009, por el estamento Magistrados; Consejero Titular del Consejo de la Magistratura de Santiago del Estero, período 2003-2004, por el estamento Abogados de la matrícula; Consejero Suplente del Consejo de la Magistratura de Santiago del Estero, período 2002-2003, por el estamento Abogados de la matrícula; Integrante del Jurado de Enjuiciamiento de la Municipalidad de la Capital de Santiago del Estero, período 2004-2005; Abogado de la matrícula desde marzo de 1989 a marzo de 2005.

Adjetivos, que las nuevas normativas han adecuado a las realidades socioeconómicas, habiendo recibido en muchos casos favorable acogida.

El Dr. Llugdar identifica también como positivo producto de tal colaboración, a la sanción de leyes de creación de nuevos organismos jurisdiccionales y administrativos en el ámbito de la Justicia, que posibilitan una favorable descompresión y una sensible reducción de la mora judicial, en atención al incremento de la litigiosidad experimentada por el aumento de los índices demográficos y de la actividad económica.

También dentro del componente normativo, el Jurista menciona como hito de gran relevancia a la Reforma Constitucional Provincial de 2005, en especial en cuanto a las atribuciones conferidas al Ministerio Público Fiscal, a la integración del Consejo de la Magistratura y del Jurado de Enjuiciamiento (en ambas instituciones, con un equilibrio de igualdad de cargos entre los tres estamentos que lo componen, Representantes del Poder Judicial, del Poder Legislativo con mayoría y minoría, y Representantes de los abogados de la matrícula, con participación de las minorías).

Cabe la mención del importante avance experimentado en Infraestructura, a través de:

1. La ampliación de edificios como el Palacio de Tribunales, cuya superficie cubierta se duplicó, y el Centro Judicial Banda, de seis mil metros cuadrados
2. La informatización y modernización del parque tecnológico, que pasó de trescientos puestos de trabajo con computadoras a inicios de 2005, a más de mil cien en la actualidad, tanto en la Capital como en las jurisdicciones del interior de la Provincia; siendo la red de informática del Poder Judicial la más importante de la Provincia, y una de las más importantes de la región, lo que ha sido acompañado con la implementación de software de gestión generado en los laboratorios de informática del Poder Judicial, que permite el seguimiento de la ruta de los expedientes en la Mesa de Entrada de cada uno de los juzgados y tribunales, y también en los quioscos informáticos distribuidos en distintas áreas y halls de los edificios, además de contarse con un servicio de mesa de entrada virtual, que se encuentra en la Página Web mencionada para consultas a través de Internet
3. Reviste gran importancia el mejoramiento en las condiciones de trabajo de todo el personal, por haberse climatizado los edificios en su totalidad y dotado de mayor espacio para el desarrollo de las funciones

4. Ha sido reestructurada la biblioteca central, que en la actualidad cuenta con más de nueve mil títulos y volúmenes, salones de consulta y lectura para uso de los operadores internos y de los profesionales del foro; también han sido creadas Biblioteca Anexas en las circunscripciones del interior de la Provincia.

Se han logrado considerables avances en la formación continua, con la concentración y organización de las actividades a través de la creación del Centro Único de Capacitación para Magistrados, Funcionarios y Empleados “Dr. José B. Gorostiaga”, que desarrolla una constante actividad, con el dictado de cursos y talleres cuyo cronograma también puede ser consultado en la página web citada.

2.1.4 Área Noreste

Gabriela María Alejandra Aromí⁷¹⁷ remarca diferencias en la composición de los actores, antes y después del período analizado: mientras los Poderes Ejecutivos tuvieron importante actuación en la reforma judicial durante la etapa previa, dejaron de ejercerla con posterioridad, para circunscribir su actuación a las reformas de infraestructura (los Poderes Ejecutivos) y normativas (los Poderes Legislativos).

La Dra. Aromí observa, durante la gobernabilidad democrática, un marcado liderazgo de los Poderes Judiciales y los Ministerios Públicos en las actividades de modernización de todos los componentes del Sistema de Justicia, la actuación de los Magistrados y Funcionarios, y la incidencia de las Organizaciones de la Sociedad Civil.

Las Asociaciones Profesionales de Magistrados tienen importante presencia a través de sus Escuelas y Centros de Capacitación, y colaboran con la formulación de proyectos normativos y la mejora de la gestión.

La actuación de los Organismos Internacionales se manifiesta mediante el apoyo financiero al acceso, la formación continua y la cooperación.

⁷¹⁷ Gabriela María Alejandra Aromí es Juez de Primera Instancia en lo Correccional N° 1, en la Ciudad de Corrientes, Corrientes, con más de ocho años de antigüedad. Fue durante una década años Prosecretaria de la Cámara de Apelaciones en lo Criminal, y ejerció por cinco años la profesión de abogada.

Eduardo Belforte⁷¹⁸ ve como actores fundamentales de la modernización a las Cortes Supremas y Superiores Tribunales, y a órganos jurisdiccionales de las diferentes instancias de la Justicia Argentina. Del mismo modo, los Ministerios Públicos son participantes clave en sus ámbitos de competencia.

Identifica también a las Asociaciones Gremiales como actores de magnitud para construir iniciativas de reforma y llevarlas a la práctica, y a organizaciones de la sociedad civil que, desde sus áreas de especialización, pueden aportar ideas para dar calidad y sustento técnico a las propuestas; así, en el caso de la Asociación Argentina de Derecho Procesal –AADP⁷¹⁹- y el Instituto de Estudios Comparados en Ciencias Penales y Sociales –INECIP.⁷²⁰

En cuanto a los Poderes Políticos, el Dr. Belforte considera también el rol que éstos deben jugar en el proceso de modernización de la Justicia.

Junto a los actores institucionales reseñados, el experto señala a los magistrados, funcionarios y empleados, actores *reales* de los procesos de reforma.

Cristina González⁷²¹ identifica a las Cortes Supremas y Superiores Tribunales de Justicia como actores de la reforma, cuya participación hace posible el desarrollo de cambios en escala mayor.

Advierte al respecto una evolución positiva desde épocas en que las reformas provenían de esfuerzos individuales de algunos magistrados, con lo que los efectos de las mismas eran por demás reducidos.

La Dra. González manifiesta que en la actualidad, los procesos de reforma son decididos y ejecutados “desde la cabeza” de los Poderes Judiciales. En particular, la entrevistada observa que la incorporación de nuevos ministros a las Cortes y Superiores Tribunales contribuye a renovar y vivificar los cambios, por sumarse así a los Altos Tribunales personas que con frecuencia están interesadas en generarlos; de este modo, su ingreso a los órganos de última instancia contribuye, tanto a generar nuevas iniciativas, como proseguir actividades que motorizaban también algunos de sus pares en funciones. “Muchas veces, las nuevas cabezas suman y lideran”.

La experta señala a JUFEJUS como un actor creado con una visión institucional, que, debido a su propia composición⁷²² y actuación, facilita la replicación de experiencias de

⁷¹⁸ Eduardo Belforte es Juez del Tribunal Oral en lo Criminal y Correccional Federal de la Provincia de Formosa

⁷¹⁹ En línea, <http://www.aadproc.org.ar/>; última visita: 10 de Febrero de 2012.

⁷²⁰ En línea, <http://www.inecip.org/>; última visita: 10 de Febrero de 2012.

⁷²¹ Cristina González es Secretaria de la Junta Federal de Cortes y Superiores Tribunales de Justicia de las Provincias Argentinas y Ciudad Autónoma de Buenos Aires –JUFEJUS.

modernización en todos los componentes del Sistema Judicial, al proporcionar el ámbito para la presentación de aquellas y convocar al debate, con la participación de representantes de todas las Jurisdicciones –entre ellos Presidentes y Ministros de Cortes y Superiores Tribunales- quienes así toman conocimiento y trasladan las iniciativas como propuestas a sus respectivos Poderes Judiciales.

Otras instituciones representativas y actores relevantes de la reforma son, a criterio de la consultada, las Asociaciones Profesionales de Magistrados y Organizaciones de segundo grado que nuclean a las mismas.

Al tratar la situación del Poder Político en cuanto a la reforma de la Justicia, la Dra. González refiere al Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, que en el pasado tuvo una actuación preponderante, la cual decreció de manera notable con posterioridad.

Los Colegios de Abogados deberían ser actores de la reforma, pero esto no ha sucedido de manera pronunciada, y por el contrario, su participación –que era por demás limitada- ha mermado durante los últimos años (la pasada década).

Las Universidades son otro sujeto que debería tener un rol más activo en este campo, sin que al respecto se verifique una evolución positiva a criterio de la entrevistada.

El Superior Tribunal de Justicia de Chaco⁷²³ en pleno, señala como principales actores de la reforma durante el período a los Poderes Judiciales, las Asociaciones Profesionales de Magistrados y Funcionarios, y los Colegios de Abogados, con participación de los Órganos Políticos.

El Alto Tribunal resalta la incidencia de los especialistas en los campos más estrechamente relacionados con la reforma: Acceso a Justicia, a través de los métodos alternativos; Capacitación de magistrados, funcionarios, empleados y abogados; Gestión, con el desarrollo de la Gestión de Calidad y una menor burocratización; Derecho Procesal en el ámbito Penal; Infraestructura, con la informatización y la modernización tecnológica.

En la identificación de las necesidades y consecuente diseño e implementación de los cambios, el Tribunal destaca la importancia de los requerimientos de los propios operadores del sistema (como los abogados)

⁷²² Nuclea a las Cortes Supremas y Superiores Tribunales de todas las Provincias y la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

⁷²³ Presidente: María Luisa Lucas; Ministros: Ramón Rubén Ávalos, Ricardo Fernando Franco, Alberto Mario Modi y Rolando Ignacio Toledo.

Susana Medina de Rizzo⁷²⁴ advierte profundos cambios respecto de la actuación de los Poderes Políticos en la reforma durante la etapa previa a la investigación, la que prácticamente deja de tener relevancia durante el período de la gobernabilidad democrática iniciado en Diciembre de 1983.

Para la entrevistada, los actores institucionales de la modernización son los Poderes Judiciales, los Ministerios Públicos, las Asociaciones Profesionales de Magistrados y Funcionarios y las Asociaciones Gremiales de Empleados Judiciales -con el sustento proporcionado en determinadas actividades por Organismos Internacionales.

Destaca también la actuación al respecto de los Colegios de Abogados, Organizaciones de la Sociedad Civil, e Instituciones Educativas.

Jueces, Funcionarios, Empleados Judiciales y Abogados son, para la entrevistada, las personas con mayores niveles de involucramiento en este ámbito.

Los componentes en que el Poder Judicial ha motorizado actividades de reforma se identifican, para la entrevistada, con los que conforman la visión sistémica aquí utilizada, es decir: Acceso a Justicia, Capacitación, Gestión, Administración, Infraestructura, Normativa, Consenso y Cooperación.

La Dra. Medina de Rizzo encomia la labor de las Asociaciones Profesionales de Magistrados y Funcionarios, y la de los Gremios de Empleados Judiciales, que han realizado destacables aportes en materia de formación continua, construcción de consenso y cooperación.

Los Colegios de Abogados han centrado su participación en iniciativas de capacitación y cooperación para la mejora continua.

Es valorable la tarea que numerosos magistrados y funcionarios desarrollan individualmente, en campos como el acceso, la capacitación, la formulación de proyectos de reforma normativa, la construcción de consenso y la cooperación.

En sentido coincidente, la labor de los empleados y auxiliares en materia de reforma resulta fundamental en el terreno de la legitimación de los esfuerzos, mediante la generación de bases de consenso y cooperación

Las Organizaciones de la Sociedad Civil tienen también importante presencia en la construcción del consenso y la cooperación, para así imbricar canales de diálogo y generar redes.

⁷²⁴ Susana Medina de Rizzo es Juez del Superior Tribunal de Justicia de Entre Ríos –con treinta y dos años de antigüedad en la función judicial- y Presidente de la Asociación de Mujeres Jueces de Argentina.

Por otra parte, la presencia de los Organismos Internacionales se ha hecho patente en el apoyo económico para el desarrollo de obras de infraestructura, capacitación, y cooperación interjurisdiccional.

Jorge Antonio Rojas⁷²⁵ identifica como actores a los Poderes Judiciales – especialmente a través de las Cortes y Superiores Tribunales- y las Asociaciones de Magistrados y Funcionarios, y adjudica importancia a la actuación de los Poderes Políticos en sus ámbitos de competencia.

Con relación a estos últimos, el Poder Judicial ha ejercido influencia a través de la formulación de los proyectos de reforma procesal, los que han contado con los correspondientes actos conducentes a su entrada en vigencia por los órganos políticos.

2.1.5 Área Pampeana

Jaquelina Balangione⁷²⁶ advierte que la modernización del Sistema Judicial de Argentina se ha desarrollado con relevante participación de los Poderes Judiciales tras la democratización, con un marcado incremento a través del tiempo.

En el caso de Santa Fe, la experta manifiesta que los cambios han sido gestionados desde el interior de la organización, con el liderazgo de la Corte Suprema y una participación cada vez más extendida de los actores.

En el marco del Plan Estratégico del Poder Judicial que fuera impulsado desde la Presidencia del Alto Tribunal de la Provincia, fueron creadas catorce comisiones de trabajo con la intervención de todos los sectores representativos; se elaboraron entonces proyectos de reforma, en materia procesal civil, laboral, penal, procedimiento de menores y del mapa judicial, entre otros.

⁷²⁵ Jorge Antonio Rojas es Juez del Superior Tribunal de Justicia de Misiones

⁷²⁶ Jaquelina Balangione es Juez de Primera Instancia en lo Correccional de la Tercera Nominación, y Directora de la Escuela de Capacitación del Poder Judicial de Santa Fe.

Hugo Oscar Díaz⁷²⁷ resalta la importancia de actores como los Colegios de Magistrados en las actividades de modernización, tanto a través de procesos de mayor generalidad, como en lo referido a iniciativas concretas que puedan ser promovidas desde otros ámbitos respecto del Sistema Judicial.

La Federación Argentina de la Magistratura y la Función Judicial –FAM- es otro actor relevante en cuanto al ámbito que se analiza.

Los Órganos Judiciales de las diferentes instancias del Sistema Judicial tienen también un rol destacado que cumplir en este terreno.

En el caso de La Pampa, el experto destaca el rol cumplido por el Colegio de la Jurisdicción, que –con el apoyo de la FAM- formuló una puntual solicitud a la Legislatura de la Provincia a efectos de serle girados los proyectos de ley relacionados con la Justicia, para poder emitir opiniones fundadas.

El Dr. Díaz manifiesta su convicción de que la planificación y ejecución de una reforma requiere de la participación de los tres Órganos del Poder Público, pero ello no sucede con frecuencia: si ocurre, se debe más a la necesidad que a la convicción.

Las Facultades de Derecho son también, para el entrevistado, otro actor trascendente para la elaboración de iniciativas de reforma; así ocurre en La Pampa.

Rafael Gutiérrez⁷²⁸ afirma la existencia de una mayor participación de los actores del Sistema Judicial en las actividades de modernización desde el restablecimiento del Estado de Derecho.

El experto puntualiza que, durante los períodos de mayor inestabilidad institucional, el Poder Judicial se mantuvo tradicionalmente dentro de su órbita de competencias, ceñido al control de constitucionalidad y sin invadir las esferas de actuación de los otros poderes.

Desde el Sistema Judicial, a través de sus Cortes y Superiores Tribunales, e instituciones representativas como JUFEJUS y FAM se hizo realidad un gran avance en la participación y la cooperación, por lo que actividades que antes se ejecutaban de manera independiente en las diferentes Jurisdicciones, comenzaron a ser conocidas y compartidas por otros actores.

⁷²⁷ Hugo Oscar Díaz, Juez de la Cámara de Apelaciones en lo Criminal y Correccional, Provincia de La Pampa y Presidente del Colegio de Magistrados de la Provincia de La Pampa

⁷²⁸ Rafael Gutiérrez es Presidente de la Junta Federal de Cortes y Superiores Tribunales de Justicia de las Provincias Argentinas y Ciudad Autónoma de Buenos Aires -JUFEJUS, Presidente de la Corte Suprema de Justicia de Santa Fe y ex Presidente de la Federación Argentina de la Magistratura y la Función Judicial –FAM.

Juan de Dios Moscoso⁷²⁹ destaca las diferencias entre los niveles de participación de los actores del Sistema Judicial en la época de mayor inestabilidad institucional -1930 – 1983-, y el cambio producido desde el restablecimiento del Estado de Derecho: los órganos y agentes del Sistema Judicial participan más en sus actividades de reforma, desde el restablecimiento de la gobernabilidad democrática hasta el presente; tal participación es perceptible, pero no masiva.

En Santa Fe, las reformas judiciales –impulsadas por la Corte Suprema de Justicia de la Provincia- han producido resultados positivos en terrenos como la modernización tecnológica, el acceso a Justicia y la atención del público y la capacitación, entre otras. “Pero se necesitan más jueces y juzgados, y esto requiere de los órganos políticos.”

2.1.6 Área Cuyo

María Gabriela Ábalos⁷³⁰ señala una profunda diferencia en la composición de los actores de la reforma en la época previa a la etapa que se estudia, en la cual advierte un rol preponderante de los Poderes Ejecutivos y en menor medida Legislativos.

Durante el período de la investigación, la entrevistada no adjudica relevancia a la actuación de tales órganos políticos, en tanto adquieren claro protagonismo los Poderes Judiciales y Ministerios Públicos, junto a las ya identificadas Asociaciones de Magistrados y Funcionarios y los Colegios de Abogados.

Se incorporan también entonces, como actores de la reforma, las Organizaciones de la Sociedad Civil, y actúan en determinados ámbitos los Organismos Internacionales.

⁷²⁹ Juan de Dios Moscoso es ex Juez en lo Civil y Comercial en la Provincia de Santa Fe y ex Defensor ante la Justicia Federal de Santa Fe.

⁷³⁰ María Gabriela Ábalos es desde hace once años Juez del Tercer Tribunal Tributario de Mendoza; se desempeña además como docente en la Facultad de Derecho de la Universidad Nacional de Cuyo y de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales de la Universidad de Mendoza; trabajó durante nueve años como abogada en el ejercicio profesional, también en la Asesoría de Gobierno de la Provincia de Mendoza.

Especialidad: Derecho Constitucional, Derecho Municipal, Derecho Público Provincial.

Fecha: 8 de abril de 2011.

Otra diferencia en la composición deriva de la participación personal en la reforma, durante el período de gobernabilidad democrática, por parte de Jueces, Fiscales, Defensores Públicos y Funcionarios Judiciales, junto con los abogados.

En función de lo expresado, la Dra. Ábalos señala como ámbitos de actuación en la modernización, por parte de los Poderes Judiciales, al Acceso, la Capacitación, la Gestión, la Administración, la Infraestructura y la Cooperación.

Solamente el componente normativo cuenta con acompañamiento de los Poderes Políticos, a través de las Legislaturas.

En tanto, la labor de formación continua tiene fuerte participación de las Asociaciones Profesionales de Magistrados y los Gremios, mientras los Colegios de Abogados prestan servicios para facilitar el Acceso y la Cooperación.

Es ponderable, para la entrevistada, el trabajo personal que magistrados, funcionarios, empleados y auxiliares de la Justicia llevan adelante para posibilitar, mediante su cooperación, el diseño y ejecución de iniciativas de cambio, con la colaboración de los abogados.

En tanto, la incidencia de los Organismos Internacionales se verifica mediante el apoyo –que incluye el financiamiento- en campos como el acceso, la capacitación, la gestión, la infraestructura edilicia y tecnológica, y la cooperación.

Roberto Mariano Pagés Lloveras⁷³¹ considera a los Poderes Políticos como los actores de la reforma judicial con anterioridad al período de gobernabilidad democrática, y remarca el cambio operado desde entonces: si bien aquellos continúan teniendo participación en el campo que se analiza a través de las reformas que requieren sanción legislativa, adquieren decisiva visibilidad los Poderes Judiciales, en la concepción, planificación e implementación de cambios en el acceso, la gestión, la infraestructura y la creación de normas internas, con activa participación de magistrados y funcionarios judiciales.

⁷³¹ Roberto Mariano Pagés Lloveras es Juez de la Cámara Civil, Comercial y de Minería de San Juan. Director del Instituto de Investigaciones y Estudios Judiciales de la Federación Argentina de la Magistratura y la Función Judicial –FAM. Ha sido Presidente del Colegio de Magistrados y Funcionarios del Poder Judicial de la Provincia y Director de la Escuela de Capacitación, además de haberse desempeñado durante diez años Juez de Primera Instancia en lo Civil, Comercial y de Minas de la misma Jurisdicción.

Desde el plano institucional, las Asociaciones Profesionales de Magistrados y Funcionarios Judiciales inciden fundamentalmente en el terreno de la formación continua, la preparación de proyectos de normas, la generación de consensos para la reforma y la cooperación necesaria para su ejecución.

Los Colegios de Abogados participan a través de la capacitación y la cooperación en iniciativas de mejora.

Carlos Quiroga⁷³² observa el carácter fundamental de la participación de los jueces como actores de la reforma. Tal actividad está desarrollándose desde Cortes Supremas y Superiores Tribunales, órganos de diferentes instancias judiciales, y también instituciones representativas como JUFEJUS.

El experto señala que para que los cambios se legitimen y sean sustentables se requiere, necesariamente, de la participación de los funcionarios y empleados judiciales: éstos constituyen la mayoría de los actores internos del Sistema Judicial y, por efecto de la cotidiana práctica de la delegación de tareas que es propia de la cultura del trabajo en la Justicia, desempeñan con frecuencia otros roles que aquellos que les son formalmente asignados.

El Dr. Quiroga considera esencial la participación de los Sectores Político y Gremial para el diseño de una reforma que contemple los derechos e intereses del público en general y los actores de la Justicia.

⁷³² Carlos Quiroga es Director de la Unidad de Transformación y Desarrollo Institucional –UtyDI- de la Suprema Corte de Justicia de Mendoza; ha sido Subsecretario de Justicia del Gobierno de la Provincia de Mendoza, Director del Programa de Gestión Judicial Asociada y Secretario de la Presidencia de la Suprema Corte de Justicia de la Provincia de Mendoza.

2.1.7 Área Patagónica

María del Carmen Battaíni⁷³³ enfatiza la participación de los Poderes Judiciales y los Ministerios Públicos en las actividades de reforma, en todos los componentes considerados en esta investigación desde el enfoque sistémico.

Es para ello decisiva la actuación personal de magistrados y funcionarios, y la colaboración de empleados y auxiliares, así como, en determinados casos, de los abogados.

Los Poderes Ejecutivos despliegan una tarea de acompañamiento de las reformas, en campos como el acceso, la formación continua, la asistencia técnica para la mejora de la gestión y la construcción de consenso, mientras los Legislativos circunscriben su labor a la sanción de normas legales de reforma.

La experta observa un incremento en la participación de las Asociaciones Profesionales de Magistrados y Funcionarios, los Gremios de Empleados Judiciales, los Colegios de Abogados, las Instituciones Educativas y las Organizaciones de la Sociedad Civil.

Los Organismos Internacionales intervienen a través del apoyo económico de reformas en diferentes campos en que su asistencia es requerida.

Domingo Norberto Fernández⁷³⁴ individualiza como actores de la reforma a las Cortes Supremas y Superiores Tribunales de Justicia, cuya actuación converge a que se desarrolle una mayor participación y nuevos actores del Sistema Judicial se sumen a las actividades.

El experto advierte un fuerte liderazgo desde la Corte Suprema de Justicia de la Nación, a partir de la nueva composición del Alto Tribunal, y destaca también los cambios motorizados desde los Ministerios Públicos.

Con específica referencia al Alto Tribunal Federal, el Dr. Fernández exalta como dato positivo la especialización por áreas que en él se ha acordado ejercer, en cuanto a las reformas que se promueven y ejecutan: así, con el liderazgo de la Dra. Highton, la

⁷³³ María del Carmen Battaíni es desde hace más de ocho años Juez del Superior Tribunal de Justicia de la Provincia de Tierra del Fuego, Antártida e Islas del Atlántico Sud, y ha sido Secretaria Letrada de la Corte Suprema de Justicia de la Nación.

⁷³⁴ Domingo Norberto Fernández es Defensor ante el Tribunal Superior de Justicia de Santa Cruz, Presidente de la Asociación de Defensores Públicos de Mercosur y ex Legislador de la Provincia de Santa Cruz

actuación de la Comisión Nacional de Acceso a Justicia, la creación de la OVD y el Mapa de Acceso a Justicia, el diseño e implementación de la Oficina de la Mujer y el Mapa de Género con la activa participación de la Dra. Argibay, el Dr. Lorenzetti y la reforma de la gestión y las causas ambientales, entre otras.

El entrevistado puntualiza otro aspecto positivo del liderazgo de la Corte Nacional, en las comunicaciones con las Cortes y Superiores Tribunales de las Jurisdicciones Locales; del mismo modo destaca el diálogo personal que puede sostener con la Defensora General de la Nación, Dra. Stella Maris Martínez –lo que en el pasado habría sido casi imposible.

El Poder Político es otro actor de la modernización, cuya actuación se encuentra muy disminuida.

Los Colegios de Abogados tienen una actuación dispar según la Jurisdicción a que pertenezcan, pero su intervención debería ser mayor.

Por otra parte, el consultado menciona a las Facultades de Derecho como instituciones cuya intervención en el proceso es muy escasa.

La sociedad civil debería tener mayor participación a través de sus organizaciones intermedias.

Luis Lutz⁷³⁵ distingue dos niveles en la concepción e implementación de las reformas judiciales: el arquitectural, en que tiene marcada incidencia la construcción política y el diseño institucional, y el concreto de la ejecución de los cambios.

Respecto del primero, el entrevistado destaca la importancia de la Reforma Constitucional ejecutada en Río Negro durante 1988, que introdujo y dio operatividad al plexo normativo de los derechos humanos y sociales, creó el Consejo de la Magistratura para nombrar por concurso y remover a jueces y funcionarios del Ministerio Público, y coadyuvó a la dinamización a través del principio de la oralidad.

A los efectos de materializar dichos cambios en el diseño institucional, el Dr. Lutz realza la importancia de los roles del constituyente y el legislador.

Como dato negativo de la actuación de los órganos políticos del Poder Público, el entrevistado considera que un aspecto recurrente que ofició a modo de valladar, ha

⁷³⁵ Luis Lutz es ex Juez del Superior Tribunal de Justicia de Río Negro, cargo que ejerció durante doce años; ejerció la profesión de abogado durante 34 años.

resultado de las constantes limitaciones y restricciones para asignar suficientes recursos presupuestarios al Poder Judicial.

En lo concerniente a la concreta ejecución de la reforma judicial, el Dr. Lutz adjudica el carácter de actores a diversas personas físicas: jueces y funcionarios de los distintos Poderes Judiciales -de la Nación y las Provincias-, quienes, gradualmente fueron tomando conciencia de la necesidad de modernización estructural del servicio, en áreas tales como: el Acceso a Justicia y, en él, los métodos alternativos de resolución de conflictos; la gestión judicial; la infraestructura, con especial relevancia de las innovaciones tecnológicas y la informatización; y la Normativa -en especial la procesal. En la experiencia desarrollada por la Provincia de Río Negro, el entrevistado considera que los impulsores o ejecutores han sido siempre determinados Jueces con vocación de participación -aunque no la mayoría de la Magistratura- para lo cual contaron con un mayor acompañamiento por parte de los Empleados Judiciales, y también de los Abogados.

El Dr. Lutz también enfatiza la importancia de la actuación, en su Jurisdicción, de Organismos como CEJA, y Organizaciones de la Sociedad Civil del tipo de FORES y Unidos por al Justicia.

El entrevistado manifiesta que la Reforma Judicial en la Provincia de Río Negro, ha pasado por los siguientes ejes:

1. Acceso a Justicia, con la incorporación de los métodos alternativos de resolución de conflictos
2. Reforma Normativa, con la entrada en vigencia del nuevo Código Procesal Civil y Comercial, y la elaboración de un Digesto Jurídico a través de la permanente consolidación de la legislación local en vigencia, llevada adelante por una "Comisión Interpoderes del Digesto Jurídico" con participación del Poder Judicial
3. Infraestructura, mediante la informatización de la Gestión Judicial, la introducción de la firma digital y la despapelización, todos ellos instrumentos favorecedores de la oralidad en los procesos de los diferentes fueros.

Alejandro Javier Panizzi⁷³⁶ traza una importante diferencia en la identificación temporal de los actores de la reforma judicial: en tanto durante la etapa anterior⁷³⁷ a la comprendida por la investigación, el entrevistado considera en tal carácter solamente a los Poderes Ejecutivo y Legislativo.

Desde 1983 al presente se agregan, junto a ellos, los Poderes Judiciales, las Asociaciones Profesionales de Magistrados y Funcionarios, las Asociaciones Gremiales de Empleados Judiciales, las Instituciones Educativas y las Organizaciones de la Sociedad Civil⁷³⁸.

Otra diferencia fundamental proviene, para el entrevistado, de las áreas abarcadas por las reformas que tales actores han motorizado:

1. Aquellas en que han tenido incidencia los Poderes Ejecutivos se refieren a la infraestructura judicial, la cooperación a través de los Ministerios de Justicia, y la normativa –mediante la elaboración y remisión de proyectos de ley a los Órganos Legislativos, que por su parte sólo actúan en este ámbito a nivel de la modernización judicial
2. De muy mayor amplitud han sido las actividades de reforma ejecutadas desde los órganos del Sistema Judicial, por comprender ámbitos como el Acceso a Justicia, la Capacitación, la Gestión, la Administración, la Reforma Normativa y la Cooperación. Destaca a este respecto que la Corte Suprema de Justicia de la Nación y los Superiores Tribunales Provinciales han implementado cambios que comprenden, tanto la informatización de las causas, como la creación de organismos para problemas específicos –por ejemplo, las cuestiones de género- el acceso, los métodos alternativos, la violencia doméstica, las oficinas de gestión que gerencien los procesos, etc. Es también elogiada la tarea que, en el campo de la formación continua y la cooperación desarrollan las Asociaciones Profesionales de Magistrados; el Dr. Panizzi encomia la labor de la Junta Federal de Cortes - JUF EJUS en ambas áreas.

⁷³⁶ Alejandro Javier Panizzi es Ministro del Superior Tribunal de Justicia de la Provincia del Chubut desde 2006; fue Presidente del Tribunal de Enjuiciamiento de la Provincia, Miembro del Consejo de la Magistratura, Fiscal Anticorrupción de la Provincia y Juez de Primera Instancia de la misma Jurisdicción. Fecha: 08 de abril de 2011.

⁷³⁷ Período 1930 – 1983, cuya mención fuera realizada en el Cuestionario – Guía remitido para su análisis.

⁷³⁸ Entre ellas, el Instituto de Estudios Comparados en Ciencias Penales y Sociales –INECIP, el Foro de Estudios sobre la Administración de Justicia –FORES.

Gissella G. Zenere⁷³⁹ identifica como actores de la reforma a las Cortes Supremas y Superiores Tribunales de Justicia de las diferentes Jurisdicciones, así como a órganos judiciales de distintas instancias.

Las Conferencias Nacionales de Jueces constituyen, para la entrevistada, un ámbito de señalada importancia para el debate y consecuente formulación de Políticas para el Sector Justicia; así también lo observa respecto de las Reuniones de Jueces de Tribunales Orales que se celebran con periodicidad bianual, en atención a las temáticas que son propias a estos órganos jurisdiccionales.

Destaca que, si bien el Poder Político ha sido un participante de gran presencia en las actividades de modernización, su actuación ha disminuido considerablemente tras la crisis de fines de 2001.

Por otra parte, la experta señala la importancia fundamental de la intervención de las Asociaciones Gremiales –como la Unión de Empleados de la Justicia de la Nación- en los procesos de reforma judicial.

Entre las organizaciones de la sociedad civil, la Dra. Zenere atribuye relevancia a la actuación de la Asociación Argentina de Derecho Procesal –AADP- y la Asociación por los Derechos Civiles -ADC⁷⁴⁰, en el asesoramiento y la formulación de propuestas de la reforma en sus campos específicos de actuación.

Organismos Internacionales como el Centro de Estudios de Justicia de las Américas – CEJA- han tenido para la experta una actuación destacada en el tratamiento de temáticas concretas de la reforma procesal.

La Dra. Zenere observa como deficitaria la participación de los Colegios de Abogados, que no tienen una presencia institucional activa en cuanto refiere a la modernización del Sistema Judicial.

Para la entrevistada, las Facultades de Derecho tampoco tienen incidencia, pero deberían tenerla de la mano de una reformulación del perfil de abogado que en ellas se forma: la profesión ha sido concebida desde una concepción individualista, que prioriza el conflicto y la búsqueda del triunfo antes que la composición; no se aprende en la Facultad a trabajar en equipo; “importa el quién y no el por qué”, y no el equipo

⁷³⁹ Gisella G. Zenere es Secretaria Letrada del Juzgado Federal de Primera de la Provincia de Tierra del Fuego, Antártida e Islas del Atlántico Sud.

⁷⁴⁰ En línea, <http://www.adc.org.ar/>; última visita: 10 de Febrero de 2012.

de trabajo que aporte ideas. Para la Dra. Zenere, esta característica viciada tan propia de la formación de grado se traslada como problema a las Unidades Judiciales, en que el trabajo en equipo no es para nada habitual.

La experta identifica así un problema cultural propio de la idiosincrasia argentina, en que “el yo prima sobre el nosotros”.

2.2 Causas de la Participación

2.2.1 Área Capital Federal

Gladys S. Álvarez considera a la Democracia y el espíritu de diálogo que ella hace posible, han contribuido al desarrollo de la participación en la reforma.

Para la experta, la Mesa Permanente de Justicia del Diálogo Argentino constituye el caso típico de participación en la reforma judicial. Este foro de construcción de consenso tuvo gran valor, tras la crisis de fines de 2001, para hacer realidad nuevas modalidades de interacción a efectos de la modernización de la Justicia.

La Dra. Álvarez destaca también, como factor causal relevante de la participación que se estudia, el conocimiento de las experiencias y mejores prácticas de los Sistemas Judiciales de otros países, para lo cual el Programa “Justicia en Cambio” ha sido un canal fundamental: gracias al mismo, los participantes pudieron tomar contacto con experiencias como los Centros Multipuertas –que hoy son realidad en Argentina-, y con la actuación de figuras como el Juez Magistrado o “*Magistrate Judge*” y los Tribunales de Resolución de Problemas o “*Problem Solving Courts*”, dos cambios que sería muy beneficioso introducir en Argentina.

Alberto Ricardo Dalla Vía refiere a la democratización como razón de peso del cambio operado a través de la mayor participación por parte de los actores de la Justicia.

El entrevistado observa un cambio decisivo en el nivel de participación a partir de la crisis de fines de 2001, el cual tiene en la Mesa Permanente de Justicia del Diálogo Argentino un hito fundamental.

El Dr. Dalla Vía puntualiza una importante diferencia en el nivel de participación de los Poderes Políticos en las actividades de modernización, que mermó considerablemente tras la mencionada crisis institucional.

La Mesa del Diálogo potenció el proceso de apertura, y la participación creció con fuerza a partir de ella.

El entrevistado señala que la crisis de fines de 2001 deslegitimó a los actores políticos, como consecuencia de la expansión descontrolada de los conflictos, los problemas no resueltos y las desigualdades sociales: en tanto la política no resolvía tales problemas, fue –y sigue siendo- la Justicia la institución pública que muchas veces debió –y debe- ocuparse; por ejemplo, cuando un juez dispone la asignación de planes sociales.

La crisis redundó pues en un incremento en la judiciabilidad de los conflictos económicos y sociales.

La Justicia adquirió pues una mayor legitimación frente a los conflictos colectivos, y surgieron nuevas modalidades de servicio para ampliar y diversificar el acceso a Justicia: por ejemplo, las Defensorías Públicas y las Casas de Justicia.

Desde entonces, se produjo un gran acrecentamiento del diálogo institucional, con el firme involucramiento de instituciones como FAM, JUFEJUS y AMFJN. La labor desarrollada desde esta última entidad por presidencias como las de Miguel Ángel Caminos y Luis María Cabral, han sido sumamente valiosas para dar continuidad a estos esfuerzos.

En el mismo sentido del espíritu de cooperación que el Diálogo comenzó a hacer realidad, el Dr. Dalla Vía señala como dato de gran relevancia al Convenio de Cooperación Técnica entre la Corte Suprema de Justicia de la Nación y Argenjus⁷⁴¹, en el cual también tuvieron participación instituciones educativas, como sucedió desde la UBA a través de la Maestría en Magistratura Judicial.

Las Conferencias Nacionales de Jueces también constituyen un foro de gran importancia, que reconoce los antecedentes de la Conferencia Judicial Federal de los Estados Unidos de América y las Conferencias de Cortes que se celebran periódicamente en América Latina.

⁷⁴¹ Al cual refiriera en el Capítulo VI de esta obra.

El experto considera que el clima de concordia favorece el diálogo; el proceso que encauzó la participación se inició cuando no había concordia, continuó y se fortaleció.

Otro tema que para el experto consultado ha fortalecido a la modernización, es la Capacitación Judicial, que se desarrolla desde las Escuelas Judiciales y Centros, y desde las Universidades a través de carreras y maestrías: todos estos ámbitos crean en los actores de la Justicia una mayor conciencia de su necesidad de mejora y participación, y fortalecen la integración y la cooperación en los Poderes Judiciales.

Mario Fera aprecia la existencia de una relación causal entre el restablecimiento del Estado de Derecho y la participación de los actores internos en la Reforma Judicial, lo que marca una nítida diferencia con el período anterior a la gobernabilidad democrática.

Horacio Granero contempla, en el marco de la democracia política reinstaurada desde fines de 1983, la importancia del cumplimiento de diversos objetivos que ha incidido en el aumento de la participación de los actores de la Justicia.

Tales objetivos comprenden: 1) Acceso a Justicia, con la introducción de los métodos alternativos de resolución de disputas; 2) Capacitación, a través de la formación continua del personal judicial y administrativo; 3) Gestión, con la adopción de nuevas prácticas para trabajo judicial; 4) Administración, por vía de: la creación de instituciones propias orientadas al manejo administrativo de la función judicial -Consejo de la Magistratura-; la racionalización de las jurisdicciones; la introducción de nuevas categorías de personal judicial y administrativo; la incorporación de criterios de desempeño y de supervisión, y de técnicas modernas de administración; la revisión de los sistemas de nombramiento y calificación de candidatos, y el aumento presupuestario y salarial; 5) Infraestructura, con la incorporación de las nuevas tecnologías y los equipos informáticos; 6) Normativa, a través de la reformulación de leyes sustantivas, procedimentales y organizacionales.

Eduardo Raúl Graña observa la concreción de cambios a nivel micro en la modernización de los tribunales, en el contexto del restablecimiento del Estado de Derecho.

Al respecto, expresa que “...como consecuencia del restablecimiento de las instituciones democráticas, muchos magistrados se sintieron autorizados a implementar reformas en la gestión de sus propios tribunales; aunque estas iniciativas carecieran, por su misma naturaleza, de incidencia global en el desempeño del sistema.”

El entrevistado considera que, en el nivel macro, la sanción de la llamada Ley de Autarquía Judicial N° 23.853 abrió camino a que la Corte Suprema de Justicia de la Nación llevara adelante distintas iniciativas en materia de gestión, administración e infraestructura.

La posterior constitución del Consejo de la Magistratura como integrante del Poder Judicial de la Nación hizo que le correspondiera asumir varios campos que antes se encontraban en la órbita del mencionado Tribunal.

La creación de la Escuela Judicial del Consejo de la Magistratura amplió tal intervención en materia de capacitación.

Al analizar las posibles causas de la participación, **Ricardo A. Guibourg** destaca la importancia de la iniciativa personal, dado que las propuestas de avance nunca son bien recibidas al principio y para llevarlas adelante es preciso vencer notables resistencias.

Raúl Madueño remarca profundas diferencias entre la época anterior y la posterior a Diciembre de 1983: “Antes no había iniciativas de reforma de magnitud; la Democracia es mucho más rica y positiva para hacer realidad un entorno de diálogo, participación y gestión de cambios.”

El experto visualiza como causa de la mayor participación, en el marco de la democratización del país, a la toma de conciencia por parte de los jueces, que “somos celosos y no nos gusta hablar con los políticos de turno”, frente a quienes el vocero es la Asociación de Magistrados, que dialoga con aquellos (Ministerio de Justicia, fundamentalmente).

El diálogo con actores de los Poderes Políticos genera con frecuencia prevención en los Magistrados, quienes han advertido reiteradamente cómo muchas veces los proyectos políticos “quedan en la nada”.

El Dr. Madueño, en su anterior carácter de Presidente de la Cámara Nacional de Apelaciones en lo Criminal y Correccional, durante 1986, creó Cursos de Especialización en materia de Informes Contables, de Ciencias Médicas y Periciales. Desde su profundo conocimiento de la formación continua, y los cambios institucionales operados en la Justicia durante la etapa democrática iniciada en Diciembre de 1983, adjudica gran importancia a tales modificaciones y a la capacitación, como instrumentos favorecedores de la reforma del Sistema Judicial.

En el terreno de la participación propiciada desde 1983 con el restablecimiento de la Gobernabilidad Democrática, **Gerardo Vassallo** atribuye importancia al desarrollo tecnológico, con el advenimiento de la informática en las actividades diarias y la posterior interconexión a través de Internet. “Además algunos jueces, verdaderos líderes en su Juzgado, se preocuparon por mejorar la gestión general, con mentalidad moderna, lo cual fue la semilla que llevó a las Cámaras y morosamente a la Corte a involucrarse en el tema.”

2.2.2 Área Buenos Aires

Felipe Fucito coincide en la importancia de la democratización como entorno para la reforma, y resalta las diferencias de fondo y forma entre la gobernabilidad democrática y el autoritarismo anterior, al aseverar que “Una actitud democrática ayuda a que haya una mayor disponibilidad del juez para hacer realidad estos cambios; hoy se puede hablar, y los jueces que tienen actitudes innovadoras no son despreciados o estigmatizados –como sucedía en la década de 1980. Actualmente, los jueces pueden innovar sin recibir críticas o argumentos contrarios del tipo “tal cosa no se puede hacer porque...”

El experto comenzó a escribir sobre gestión aproximadamente en 1981, y advierte al respecto una evolución positiva en cuyo transcurso la temática se ha socializado. Realiza al respecto un balance favorable, en términos de enseñanza y aprendizaje aplicados a la mejora de la Justicia: “Se ha dejado atrás el concepto de la ley como

panacea; se evolucionó desde la instrucción del trabajo a la explicación razonada del trabajo.”

Hoy, muchos jueces se han transformado en docentes, asumiendo un compromiso personal con la mejora. Se ha materializado así otra forma de pensar, que se advierte especialmente en la gente joven cuyas edades van de los treinta y cinco a menos de cincuenta años. “Algo –poco- ayudó para ello el trabajo de quienes escribimos sobre gestión.”

El Dr. Fucito observa que el cambio cultural se ha producido en la cabeza de los jueces; muchos de ellos han realizado estudios de postgrado –que incluyen Gestión y Sociología de las Organizaciones- trasuntando así un mayor grado de compromiso, de más profundidad que los cursos en las Escuelas Judiciales –que carecen de planes de estudios. Los cursos de postgrado exigen una continuidad y participan de ellos muchos funcionarios judiciales y de la administración pública. Así, Secretarios, Prosecretarios y otros participantes mejoran sus antecedentes curriculares y progresan en la carrera.⁷⁴²

El entrevistado puntualiza como dato significativo de dicho cambio cultural, que poco a poco se ha ido extendiendo la idea de la gestión “como algo que no se resuelve con la ley”: para que el cambio se opere y sea sustentable, son además necesarios la motivación, el compromiso, la capacitación a los empleados, la actuación razonable.

Eduardo Machín señala al restablecimiento del Estado de Derecho y la Democracia Política como causas de la mayor participación que los actores de la Justicia desarrollan.

El experto identifica al uso de las TIC como otro elemento facilitador, que es también causa de la participación, porque “flexibiliza las mentes” y genera en los usuarios una mayor proclividad al cambio, dado que la tecnología se renueva permanentemente.

A la hora de reflexionar sobre el incremento en la participación de los actores del Sistema Judicial, el Dr. Machín señala a la crisis de fines de 2001 como fundamental; la crisis simbolizó el quiebre del contrato social, y dio lugar a que aflorara el ejercicio de la razón de ser esencial de la función judicial: la pacificación social.

⁷⁴² Muchos de ellos han sido alumnos del Dr. Felipe Fucito.

El experto destaca como muy positiva la experiencia de la Mesa del Diálogo Argentino y la decisión al efecto tomada por el Presidente Duhalde, que reflejó la capacidad del dirigente político para buscar una salida a una crisis de anomia: “El Diálogo nos centró a todos en el problema, que era pacificar la sociedad, y ésta es la razón de ser del Poder Judicial.”

Tras la crisis, decayó la participación del Sector Político en la reforma, pero la política reingresó a través de los actores del diálogo: no en un sentido partidista, sino referido a la construcción de soluciones.

Por entonces, la legitimidad de la política que se practicaba estaba agotada, y su fracaso llevó a concebir nuevas vías para el entendimiento y la superación de la crisis. Como consecuencia, nuevas ideas fueron incorporadas a la mejora de la Justicia; así, en la Provincia de Buenos Aires, la sanción de la Ley de Enjuiciamiento y la introducción del Control de Gestión. Mediante la legislación, la política acompañó determinados cambios de manera mucho más circunscripta.

Flavia Podestá identifica a la democracia política como la principal causa de la mayor participación de los actores de la Justicia en la reforma, debido a que genera condiciones para dialogar, plantear diferencias, proponer y ejecutar cursos de acción encaminados a la mejora.

Refiere también como causa al crecimiento exponencial de las necesidades, que se hiciera patente con la crisis de fines de 2001, el cual motivó un notable incremento en la participación de los actores. Éste se ve también explicado por los elevados niveles de cuestionamiento por parte de la sociedad, y la necesidad de darles respuestas desde el Sistema de Justicia.

Así, la experta piensa que la crisis de fines de 2001 potenció una participación mucho mayor, en que los jueces salieron a satisfacer la demanda de justicia, lo que a menudo sucedió en forma individual; posteriormente, comenzó a concebirse y coordinarse acciones y respuestas más orgánicas, mediante la creación y actuación de foros de construcción de consenso como el Diálogo, y las Conferencias Nacionales de Jueces.

La tecnología es otro de los factores que gravitaron, al facilitar una mayor participación de los actores en la modernización de la Justicia.

Es hoy perceptible, para la Dra. Podestá, una muy menor participación de los Órganos del Poder Político en la Reforma Judicial: sus principales iniciativas se manifiestan en el plano de las reformas legales y los Derechos Humanos.

Humberto Quiroga Lavié observa, en el restablecimiento del Estado de Derecho desde el 10 de Diciembre de 1983, el factor que hizo posible la mayor participación de los Actores del Sistema Judicial en su modernización, fenómeno que se incrementó notablemente tras la crisis de fines de 2001. Se produjo también desde entonces un ostensible decrecimiento de la actividad de los Poderes Políticos en la materia.

Al reflexionar sobre las características de la reforma desde la Gestión de Calidad, el experto refiere que, precisamente, tal participación es la condición esencial para que el proceso de cambio se lleve adelante en la Unidad Judicial en que así se pretenda. Y a tales efectos, es imprescindible la autorización del magistrado; sólo así –y a partir de su liderazgo como Alta Dirección⁷⁴³- podrá tener lugar la participación del equipo de trabajo en las actividades conducentes a la mejora continua.

Como reflejo de lo observado acerca de los mayores niveles de participación, el desarrollo de la Gestión de Calidad en la Justicia se fortaleció y expandió de manera considerable después de la crisis de fines de 2001, y continúa en el presente.

2.2.3 Área Noroeste

María Rosa Caballero de Aguiar⁷⁴⁴ destaca el valor de la democratización de Argentina como terreno para la participación en la reforma de la Justicia, y recuerda la labor que actores del Sistema Judicial como la Federación Argentina de la Magistratura y la Función Judicial –FAM- han llevado a cabo en esta dirección.

Sobre el particular, la experta señala el fuerte aumento en la labor de modernización operado tras la crisis de fines de 2001 desde los actores del Grupo Social de la Justicia, y recuerda la importancia de la Mesa Permanente de Justicia del Diálogo Argentino como ámbito fundamental: la FAM participó muy activamente de este foro, a través de la actuación de su entonces Presidente, Edgardo Albrieu, y continuó

⁷⁴³ Terminología específica de la Gestión de Calidad.

⁷⁴⁴ María Rosa Caballero de Aguiar es Juez de la Cámara de Apelaciones en lo Civil y Comercial de San Salvador de Jujuy y ex Directora del Instituto de Investigaciones y Estudios Judiciales de la Federación Argentina de la Magistratura y la Función Judicial –FAM.

fortaleciendo los lazos y las actividades de concientización y cooperación durante las tres gestiones presidenciales de Abel Fleming, para dar institucionalidad a los reclamos por una mejor justicia.

Abel Fleming observa que, en tanto con anterioridad a la crisis de 2001 existían reclamos de algunos sectores planteando la necesidad del debate por una mejor justicia, su diagnóstico y reformas, después de la crisis el proceso se acelera con gran fuerza: con el colapso, la Política dejó vacante el espacio.

Así, mientras hasta dicha debacle el Poder Judicial chocaba con su propia dependencia de recursos respecto de la Política, después de la crisis de 2001 se deslegitimaron los políticos, y se generó simultáneamente un decidido avance de la Judicatura.

En la actualidad este avance continúa, y se encuentra se encuentra en el nivel de esclarecimiento de las asociaciones y JUFEJUS.

El experto destaca otro fuerte impulso para la modernización, que proviene del cambio en la composición de la Corte Suprema de Justicia de la Nación: mientras antes no había allí interlocutores, ellos surgen con la nueva integración del Alto Tribunal, se establece el diálogo, y se crea el espacio para ejercitarlo, que son las Conferencias Nacionales de Jueces.

De este modo, deja de ser reducida la participación, y el grueso de los actores de la Justicia comienza a visualizar el cambio, que es cada vez más extendido desde hace algo más de cinco años.

“Hoy, “cualquiera sabe que es necesario trabajar en la organización, la administración, la gestión, la reforma normativa”; se acepta como natural, desde que la cabeza del Poder Judicial de la Nación toma el tema y les dice a los jueces: “aparte de hacer sentencias, somos responsables de lo que pase en el futuro por lo que debemos decir, y también hacer”.

Juan Sebastián Lloret⁷⁴⁵ identifica al proceso de democratización iniciado en Diciembre de 1983, como determinante de la mayor participación de los actores del grupo social de la Justicia en el proceso de modernización.

Tal participación aumentó de manera muy pronunciada tras la crisis de fines de 2001, en tanto los Poderes Políticos disminuyeron su actuación.

La evolución experimentada por este proceso, ha llevado a que la iniciativa para la reforma del Sistema Judicial haya sido fuertemente incorporada como pauta cultural por los actores de la Justicia.

En Salta, esta práctica se ha visto fortalecida por la observancia de la disposición de la Constitución Provincial que atribuye la iniciativa legislativa a la Corte y el Colegio de Gobierno del Ministerio Público. Como este último órgano no depende de la Corte, el Sistema Judicial de la Provincia tiene dos diferentes órganos de conducción. A criterio del experto, esta característica bifronte ha permitido, en el ejercicio de la iniciativa legislativa, el robustecimiento en la formulación especializada de propuestas de reforma para cada órgano: si bien ello puede a veces generar fricciones, se ve favorecida la especificidad de las herramientas que se diseñan y, como consecuencia del ámbito en que ellas han sido concebidas, se facilita su ulterior cumplimiento (por parte de quienes las han formulado).

En tanto las iniciativas de reforma promovidas desde el Ministerio Público son de naturaleza proactiva y requirente –por ejemplo, proyectos de reforma legislativa para agilizar el procedimiento penal- las propias de la función judicial apuntan en gran medida a lo estructural y orgánico –por ejemplo, creación de nuevas Unidades Judiciales- y son congruentes con su actuación reactiva –ex post.

El Dr. Lloret destaca la necesidad de la cooperación de los órganos del Poder Político con determinadas reformas –así, las que se peticionan mediante la iniciativa legislativa- pero también a través de las políticas sociales que deban implementarse: por ejemplo, una decisión judicial relativa a niños en situación de calle puede resultar totalmente estéril si el Poder Político no toma las providencias necesarias en el terreno de la ejecución y la asistencia -por caso, creando centros específicos de atención de los niños en tal situación de vulnerabilidad.

⁷⁴⁵ Juan Sebastián Lloret es Relator del Ministerio Público de la Provincia de Salta, ex Secretario de Justicia de Salta y ex Director del Colegio de Abogados de Salta.

Resulta pues el carácter esencial del diálogo institucional con los Poderes Políticos, dado que toda reforma que estos últimos quieran gestar en forma aislada e inconsulta, puede generar una inmediata reacción adversa desde el Sistema Judicial.

En el caso de Salta, el experto asevera que resulta actualmente inviable gestar, sostener e implementar una reforma judicial sin la participación de los órganos del respectivo Sistema, tanto al nivel más general –que involucra a la Corte de Justicia– como específico –en cuanto compete al Ministerio Público.

Tras la crisis de 2001, los mecanismos de participación y cooperación se desarrollan con fluidez, y la regla seguida -aunque no escrita- es la consulta de los Poderes Políticos a los órganos del Sistema Judicial.

Para el Dr. Lloret, “la necesidad de participación del grupo social de la Justicia es patente, no sólo constitucional e institucionalmente, sino cultural y prácticamente.”

Eduardo José Ramón Llugdar considera que la causa fundamental de la mayor participación radica en “el retorno a la plena vigencia del orden constitucional en el orden institucional, lo que ha permitido un mayor reclamo de protagonismo por parte del Poder Judicial a los fines de recuperar sus plenas atribuciones y garantías de su ejercicio contempladas en nuestra Carta Magna, siendo que éste, al igual que el Poder Legislativo, son los más afectados en un régimen contrario al Estado de Derecho.”

El Dr. Llugdar refiere al respecto que, pese al retorno de la institucionalidad en el país, los prolongados períodos de gobiernos de hecho, han causado que la reeducación de la vida democrática y el respeto al sistema republicano sean parte de un lento proceso de readaptación, lo que en muchos casos ha provocado la pérdida de credibilidad por parte de la ciudadanía en su sistema judicial.

Ante tal situación, el experto considera que los operadores internos del mismo se han visto forzados a proponer cambios estructurales, en muchos casos de fondo, a fines de recuperar el espacio perdido.

El Magistrado puntualiza así como factor relevante del cambio al “... fuerte reclamo del ciudadano común, que en muchos casos durante el período de facto, ha sido objeto de

graves injusticias al no contar con un Poder Judicial fuerte e independiente, dispuesto a cumplir desde un punto de vista ontológico en razón a sus fines esenciales.”

Surge así, a criterio del entrevistado, otra diferencia esencial en el terreno de la participación, antes y después del restablecimiento del Estado de Derecho: la voz de la ciudadanía ha incidido positivamente en potenciar otro tipo de vinculación entre los Poderes Políticos y el Poder Judicial, de manera que “...los poderes políticos del Estado atiendan los requerimientos efectuados desde el Poderes Jurisdiccionales a los fines de que estos últimos puedan contar con las herramientas necesarias, no sólo en los planos legislativos, sino también de infraestructura, recursos humanos, de gestión, etc., a los fines de poder cumplir en forma acabada con su finalidad, la de impartir justicia, buscando perfeccionar los mecanismos necesarios de acceso a la tutela judicial.”

Eduardo Llugdar individualiza también como causas del cambio a la participación de actores judiciales argentinos en órganos judiciales internacionales y, fundamentalmente, a la puesta en vigencia y concreción de compromisos transnacionales facilitados por su incorporación en la Reforma Constitucional de 1994. Esta última modificación ha llevado a la necesidad de adecuar tanto las constituciones provinciales, como la legislación de fondo y de forma, y conlleva la incorporación de avances tecnológicos y la actuación de recursos humanos interdisciplinarios.

2.2.4 Área Noreste

Gabriela María Alejandra Aromí concuerda en señalar como dato positivo la democratización y el liderazgo asumido por la Corte Suprema de Justicia de la Nación, “...marcando claras líneas de política institucional que se reflejan en fallos señeros que marcan tendencias de reforma, y en acciones concretas para mejorar el acceso a justicia de los sectores más vulnerables, la gestión judicial, la relación de los jueces con la prensa y con la ciudadanía, etc.”

Al propio tiempo, la especialista valora la actividad que lleva adelante de la Junta Federal de Cortes –JUFEJUS-, al potenciar las actividades de reforma de las Cortes

Supremas y Superiores Tribunales de las Provincias y la Ciudad Autónoma, compartiendo experiencias y respaldando acciones concretas.

Como elemento de singular relevancia para resaltar la participación gestionada desde el propio Sistema Judicial en cada Jurisdicción, frente a la falta de cooperación de los Poderes Políticos, la Dra. Aromí opina que “El fortalecimiento institucional de los Máximos Tribunales locales, posibilitó que en diversos contextos, ante la inercia legislativa y la falta de estructuras reclamadas al Poder Ejecutivo, adoptaran medidas de “Gobierno Judicial” que reasignan competencias, funciones y desarrollan experiencias piloto.”

En el mismo contexto de la existencia y búsqueda de la mejora de la calidad de vida democrática, la entrevistada señala el cambio actitudinal operado en los magistrados, al recordar que “...Muchos jueces y funcionarios del Ministerio Público, conscientes de la necesidad de instaurar sistemas judiciales respetuosos de las garantías y derechos fundamentales de los ciudadanos -en forma igualitaria-, capaces de dar respuestas a los conflictos sociales de un modo transparente, comprensible a los ojos de la comunidad, asumimos el desafío de bregar por la democratización de los sistemas judiciales.”

Gabriela Aromí advierte un efecto positivo en el cambio operado, cuando refiere al diálogo, la vocación y los deseos de mejorar el servicio de justicia que así se manifiestan y que “...generan liderazgos naturales de personas, que desde diversos espacios institucionales (escuelas judiciales, centros de mediación, asociaciones de magistrados y funcionarios, etc.), promueven incansablemente las reformas judiciales, articulando acciones con ONG (como INECIP, Unidos por la Justicia, CELS, FORES, entre otras) e instituciones educativas (por ejemplo, el Programa “La Justicia va a la Escuela”), Universidades, asociaciones de abogados, etc.”

Eduardo Belforte observa al restablecimiento del Estado de Derecho como factor coadyuvante a la mayor participación, y puntualiza que “se participa más desde adentro; los actores internos son más vocacionales que quienes están afuera, y desean que la Justicia funcione mejor.”

El experto considera que el gran aumento en la participación tuvo a la crisis de fines de 2001 como detonante, y llevó a que los Poderes Judiciales pusieran coto a una reacción social de consecuencias imprevisibles, a través de los amparos.

Señala el Dr. Belforte que, al propio tiempo, la crisis fue para el Sistema Judicial una oportunidad, en la cual se pudo desde dentro del mismo tomar conciencia acerca de su propia relevancia y su necesidad de un mayor protagonismo.

Además de lo destacado, el experto refiere que la participación también ha encontrado motivación en carencias y fallas internas insostenibles –reflejadas en la desmesurada carga de trabajo, infraestructuras colapsadas, costura de expedientes en la era digital– que han dado sustento a una reacción cada vez más extendida. Así, “La libertad deliberativa es el sustento, y se reacciona ante la necesidad de cambiar.”

El entrevistado puntualiza que, en forma correlativa con el incremento en la participación de los actores de la Justicia, mermó enormemente la actuación del Poder Político en el mismo terreno, en parte por el fracaso previo de la política para la solución de problemas sociales en un contexto como el de la crisis, y en parte por indiferencia o desinterés.

Cristina González expresa su convicción de que el restablecimiento del Estado de Derecho y la Democracia generaron, por su propia existencia y desarrollo, condiciones para el diálogo y la participación. Es desde entonces posible formular propuestas, escuchar a otros sectores pedir soluciones, plantear alternativas y mejorar el funcionamiento de la Justicia.

También la sobrecarga de trabajo que afecta al Sistema Judicial ha sido, para la entrevistada, un elemento de peso a la hora de decidir la realización de cambios.

La participación de los actores de la Justicia aumentó decisivamente como consecuencia de la crisis de fines de 2001. Sobre el particular, la Dra. González destaca que, si bien las Justicias de las Provincias se encontraban desde antes desarrollando actividades de reforma, el colapso institucional producido al inicio del nuevo milenio en Argentina fue determinante del masivo incremento en la participación para la reforma: el drama social se vivió desde muy cerca en los Tribunales, y la explosión provocada por el “corralito” llevó a los actores a pensar en mejores formas de “sacar el trabajo”.

En tanto, la actuación de los Poderes Políticos en el sector analizado disminuyó de manera muy pronunciada, lo que tal vez se explique por el fracaso de aquellos evidenciado por la crisis.

El **Superior Tribunal de Justicia de Chaco** radicó la causa de la mayor participación en “la propia mayor legitimidad que surge de sus designaciones constitucionales” y “...También a la búsqueda de una mayor legitimidad de ejercicio.”

Como corolario de lo anterior, se señaló la preocupación suscitada en las Asociaciones de Jueces y de Abogados, para hacer realidad la mejora del Sistema.

Susana Medina de Rizzo atribuye el aumento de la participación de los operadores del Sistema Judicial en la reforma, operada a partir de 1983, a una mayor toma de conciencia respecto a la importancia de la función, al comprender que los integrantes del Poder Judicial Argentino –Nación, Provincias y Ciudad Autónoma- “... somos (o debiéramos ser) el reaseguro de la República.”

Jorge Antonio Rojas vincula el cambio a la mayor demanda de justicia por parte de la comunidad, y a la incorporación de nuevas tecnologías. “El rol del Superior Tribunal fue determinante para que se continúe con las reformas, y la JUFEJUS tuvo un papel fundamental en la modernización de los Superiores Tribunales.”

2.2.5 Área Pampeana

Jaquelina Balangione destaca los cambios operados en el Sistema Judicial de Argentina tras la democratización, y los avances producidos en el terreno de la participación, que creció enormemente tras la crisis de fines de 2001.

La construcción de escenarios de diálogo cívico contribuyó a cimentar la toma de conciencia colectiva al interior de la organización, y la práctica del gobierno judicial desde las cabezas de la organización.

Hugo Oscar Díaz expresa su convicción en cuanto al favorable entorno que la Gobernabilidad democrática proporcionó para dar sustento a la participación; se

produjo una mayor apertura y diálogo interno, que en algunas Provincias permitió mayores avances de la reforma que en otras.

La crisis de fines de 2001 constituyó un detonante de la mayor participación, ante el cual ésta sucedió, en parte por sensibilización y convicción, y en parte como reacción derivada del miedo: “El “que se vayan todos” era una expresión que no dejaba a nadie de lo público dentro.”

Rafael Gutiérrez refiere que, recuperada la democracia, los actores incrementaron su participación de manera gradual, en un proceso en que durante parte del tiempo tuvieron actuación los Poderes Políticos a través de sus Ministerios de Justicia, y las Legislaturas en lo referente a la sanción de leyes relacionadas con el Sistema Judicial. La crisis de fines de 2001 representó el fracaso de los Poderes Políticos y, con ello, la fuerte disminución de su obrar en el campo de estudio. La gente acudió entonces a la Justicia a reclamar por sus derechos, profundizando así –en el contexto de dramatismo de entonces- una demanda que había comenzado a manifestarse desde Diciembre de 1983, cuando comenzó a “perder el miedo.”

Juan de Dios Moscoso advierte diferencias en la labor de reforma judicial desarrollada desde el inicio de la gobernabilidad democrática, por cuya causa se incrementó la participación de los actores internos: así como destaca el positivo respeto de la institucionalidad judicial por la Administración de Raúl Alfonsín, observa que los mayores cambios en la composición de la Justicia se produjeron durante los mandatos presidenciales de su sucesor, Carlos Menem, a través de la sanción del Código Procesal Penal y la creación de los Tribunales Orales en lo Criminal.

La crisis de fines de 2001, trajo como consecuencia un superlativo aumento de la carga de trabajo judicial a través de los amparos planteados frente al “corralito”, y también debido a la judicialización de numerosas problemáticas sociales que, al no ser solucionadas por los Poderes Políticos, fueron planteadas ante los tribunales; por ejemplo, en materia de salud. Debido a esto, “mucha más gente acude hoy a hacerse escuchar en la Justicia”.

El entrevistado advierte que, frente a tal realidad, desde el Sistema Judicial se buscó dar respuestas a través de la mejora y ampliación de sus servicios.

El Dr. Moscoso valoriza la importancia del cambio en la composición de la Corte Suprema de Justicia de la Nación, como un elemento que contribuyó en gran medida a revertir la situación y cimentar un liderazgo que proyectó a todo el país en el campo de la modernización, el que también se manifiesta en el reconocimiento internacional de que goza el Alto Tribunal.

Por otra parte, el entrevistado aprecia una sensible disminución en el involucramiento del Poder Político, lo cual no constituye *necesariamente* un dato positivo: la presencia del Ministerio sigue siendo requerida, para cooperar; por ejemplo, mediante la formulación de proyectos de ley que permitan la creación de más Juzgados.

El Dr. Moscoso da un claro ejemplo de esta falta de cooperación, en la situación de los Juzgados en lo Civil y Comercial de la Ciudad de Santa Fe en que ejerció la magistratura durante quince años: en la actualidad, existen solamente dos Juzgados más que en 1962, es decir, medio siglo atrás.

En el orden nacional, el experto puntualiza que el desmembramiento del Ministerio de Justicia de la Nación, al serle suprimida la competencia en materia de Seguridad, ha distraído poder político a la mencionada cartera, lo que naturalmente acota sus márgenes de acción política.

El experto concluye que, tras la crisis de fines de 2001 y por su reacción consiguiente, se produjo una revalorización de la Justicia; destaca que por entonces, hubo muestras de valentía en no pocos jueces, que sufrieron presiones sin ceder a ellas. Pero también observa que tales mejoras y cambios positivos se produjeron, fundamentalmente, en los Fueros Civil y Contencioso Administrativo, no en los Criminales y Correccionales. Respecto de estos últimos, el entrevistado observa críticamente la permanencia de algunos magistrados públicamente cuestionados, que siguen dictando fallos en sintonía con el poder político de turno, o no investigan como deberían hacerlo.

Así, la calidad de la respuesta –o su ausencia- explican, a criterio del entrevistado, la escasamente positiva imagen pública de toda la organización judicial.

Domingo Sesín⁷⁴⁶ identifica al restablecimiento del Estado de Derecho como la razón determinante del aumento en la participación de los actores del Grupo Social de la Justicia en sus actividades de reforma.

Tal actividad fue potenciada tras la crisis de fines de 2001, en un escenario institucional caracterizado por la debacle política, la apertura de canales de diálogo y comunicación cada vez más fluida, y la consiguiente mayor cooperación que se produjo desde dentro de las instituciones del Sistema Judicial.

El experto hace luego referencia a los profundos cambios de la época desde el plano normativo y judicial: en un contexto de constitucionalización y convencionalización de los derechos, es necesaria la sanción de leyes operativas de tales derechos, todo lo cual trae como consecuencia un exponencial incremento de la litigiosidad.

“Existe una mayor necesidad de Justicia, que genera una mayor tarea judicial.”

Tan cambiante evolución normativa ha funcionado como motivación de una mayor participación dentro del Sistema Judicial, para la creación y provisión de nuevos y mejores servicios; dentro de éstos, el Dr. Sesín menciona especialmente los métodos alternativos de resolución de conflictos, como herramientas que contribuyen a facilitar el acceso a Justicia y a descongestionar la labor de los tribunales.

Víctor Vélez⁷⁴⁷ atribuye una importancia fundamental al restablecimiento –y la construcción- del Estado de Derecho desde el inicio del período que se analiza, para explicar la mayor participación en las actividades de reforma judicial que observa en los actores internos de la Justicia.

Destaca la relevancia de fijar puntos basados en los componentes del Sistema Judicial, a cuyo efecto coincide con la distinción del Acceso, la Capacitación, la Gestión, la Administración, la Infraestructura, la Normativa, la Construcción de Consenso y la Cooperación. Esta distinción resulta fundamental, para así determinar los ámbitos en que la modernización debe llevarse a cabo de manera organizada.

⁷⁴⁶ Domingo Sesin es Juez del Tribunal Superior de Justicia de Córdoba, Presidente de la Asociación Argentina de Derecho Administrativo y ex Presidente de la Junta Federal de Cortes y Superiores Tribunales de Justicia de las Provincias Argentinas y Ciudad Autónoma de Buenos Aires -JUFEJUS

⁷⁴⁷ Víctor Vélez es Presidente de la Federación Argentina de la Magistratura y la Función Judicial –FAM. Juez de la Cámara de Apelaciones en lo Criminal y Correccional de Córdoba.

2.2.6 Área Cuyo

María Gabriela Ábalos, al identificar las causas de la mayor participación, opina que “... tal vez las más importantes vengan de la mano de la mayor participación en todos los niveles (políticos, institucionales, públicos, privados) que se ve favorecida por la democracia mantenida en éstos.”

La Dra. Ábalos señala que la apertura a la participación supone canales institucionales concretos –como el sufragio- pero también reclamos más o menos articulados de la sociedad civil en general y de los colaboradores -como son los abogados- en particular; a ello, la entrevistada agrega “la presión internacional en casos conocidos donde se involucran los temas de los derechos humanos.”

Desde una perspectiva general, la experta consultada realza la diferencia entre el período analizado y épocas anteriores, atribuyéndola a la mayor conciencia de los actores internos del Sistema Judicial respecto de la necesidad de mejora y cambio, “... dado que la ruptura del orden democrático desdibujaba la división de poderes, suprimía la participación abierta y subsumía a las provincias como apéndices del gobierno nacional.”

Jorge Nanclares⁷⁴⁸ refiere a la democratización como la causa por excelencia del aumento en la participación, y realiza una distinción entre los intentos aislados y esporádicos que caracterizaron a la primera etapa de aquella, para observar a la construcción de políticas para el sector como característica de la segunda etapa, que sitúa en la post crisis de fines de 2001.

“Antes, desde el Ministerio de Justicia se ocupaba de la gestión judicial; en la actualidad lo hacen las Cortes y Superiores Tribunales.”

En este terreno, el experto destaca la importancia de la nueva integración de la Corte Suprema de Justicia de la Nación, como dato fundamental del movimiento de cambio: se ha construido así un liderazgo desde el Alto Tribunal, que se ha proyectado al orden nacional, y las Conferencias Nacionales de Jueces –con las Comisiones y reformas desarrolladas en consecuencia- son el ámbito propicio para la construcción de las Políticas.

⁷⁴⁸ Jorge Nanclares es Ministro de la Suprema Corte de Justicia de la Provincia de Mendoza y ex Presidente de la Junta Federal de Cortes y Superiores Tribunales de Justicia de las Provincias Argentinas y Ciudad Autónoma de Buenos Aires -JUFEJUS

La Junta Federal de Cortes cumple un rol fundamental en la tarea de cooperación, por haber contribuido al desarrollo de la cooperación –hoy en franco desarrollo- y a prefigurar un horizonte político institucional. Ejemplos de ello se encuentran en la creación de Escuelas y Centros de Capacitación Judicial en numerosas Jurisdicciones, la realización de actividades colaborativas y, desde las Universidades, el ofrecimiento de carreras de especialización y maestrías relacionadas.

Para el experto, la capacitación permanente constituye una herramienta fundamental para el cambio, pero también para la concientización.

La gestión es otro ámbito que, en estrecha vinculación con el uso de la tecnología, se encuentra en proceso de fermentación y mejora, para agilizar los procedimientos y dar mayor celeridad a la respuesta.

Con la crisis de 2001, además de crecer la participación, decayó el Poder Político. “Cuando hay desentendimiento hay abandono, que fue generalizado, en época de un gobierno débil, que no tenía capacidad de respuesta.”

Desde entonces, la política ha vuelto a fortalecerse, aunque su presencia en la reforma judicial sea muy reducida.

Pensando en un posible escenario futuro, el experto advierte que “Cuando la política se fortalece, hay presiones a la Justicia”, por lo que el Poder Político puede tener interés en el Sistema Judicial, no para reformarlo, sino para pretender de él determinadas respuestas.

“Puede haber hipocresía política cuando se declama la independencia judicial, pero también se piden juicios políticos a los jueces. Pero también *debe* existir una preocupación por reformar el Sistema Judicial.”

Roberto Mariano Pagés Lloveras coincide en visualizar como causa de la mayor participación a la instauración de un gobierno democrático, lo que posibilita una mayor apertura en el terreno del acceso a la información y la modernización del Sistema Judicial a través de la ampliación y diversificación del acceso a justicia, la capacitación, la gestión y la incorporación de tecnología.

A tal efecto, el entrevistado refiere como práctica positiva en este terreno la que se lleva adelante desde la Corte Suprema de Justicia de la Nación, al señalar que “... el actual Presidente de la Corte Suprema, Dr. Lorenzetti, lidera la implementación de políticas públicas para promover e incentivar el acceso a justicia, con el fin de

disminuir la litigiosidad judicial y mejorar el servicio de justicia, profundizando la inserción de los métodos alternativos de resolución de conflictos, puso en marcha el Centro de Información Judicial –CIJ- como Agencia de Noticias del Poder Judicial, y promueve la aplicación de herramientas de gestión administrativa-organizacional, la utilización de las nuevas tecnologías –TIC- y la realización de una capacitación permanente y mejora continua.”

Carlos Quiroga señala a la democracia como determinante de la mayor participación, en tanto por su propia definición ella implica la diversidad, su respeto y la participación. Los procesos de reforma de la Justicia Argentina han surgido en mayor medida de las Provincias que de la Nación y -como fuera expresado- JUFEJUS constituye un actor clave para haberlo hecho posible.

La nueva composición de la Corte Suprema de Justicia de la Nación ha facilitado el desarrollo de estos cambios, con la asunción de un liderazgo que también se extiende a las Provincias. Dicho liderazgo se ha nutrido de líneas de trabajo que las Jurisdicciones locales venían desarrollando desde antes, y esto facilitó la labor conjunta. Se organizó una agenda común, con la Corte Suprema de Justicia de la Nación a la cabeza.

El experto visualiza a la crisis de fines de 2001 como un potenciador de la participación de los actores de la Justicia; la influencia de la crisis fue especialmente patente durante los primeros años siguientes a su eclosión, y se produjo desde entonces una marcada disminución en la actuación de los Poderes Políticos en las actividades de reforma.

Con posterioridad, y en tanto la crisis fue siendo superada, el entrevistado advierte que los componentes de la reforma –motorizada por los Poderes Judiciales- se centraron en temas que los actores internos de la Justicia consideraron como prioritarios, sin que se hiciera realidad una reforma integral.

Omar Uría⁷⁴⁹ es conteste en advertir una mayor participación de los actores del Sistema Judicial en la reforma de éste, desde el restablecimiento de la gobernabilidad

⁷⁴⁹ Omar Uría es Presidente del Superior Tribunal de Justicia de la Provincia de San Luis.

democrática; la democracia cimentó las condiciones para que tal participación pudiera desarrollarse.

Pero este proceso ha tenido, según el experto, significativas diferencias en la intensidad de las diferentes participaciones y el entendimiento entre los órganos del Poder Público: destaca al respecto que los Poderes Políticos obraron a menudo a espaldas de los Poderes Judiciales, enviando desde el Poder Ejecutivo a la Legislatura, proyectos de leyes relacionados, sin que hubieran realizado consulta alguna con los órganos del Sistema de Justicia. Como consecuencia de dicha práctica, diferentes normas fueron suspendidas en su aplicación, o resultaron lisa y llanamente inaplicables.

Desde los órganos del Sistema Judicial, se comenzó a trabajar después de la crisis de 2001 en la elaboración de proyectos de ley y otras reformas, los que fueron remitidos a los Poderes Políticos, poniéndose los primeros a disposición para explicar los fundamentos y detalles.

Este cambio de actitud tuvo una muy favorable acogida y, a la par de que reflejó el incremento en la participación, fortaleció el diálogo con los Poderes Políticos, para lograr el acompañamiento de estos en aquellas áreas en que resulta necesario.

Así, el rol del Ministerio de Justicia se ha visto modificado en cuanto al Sistema Judicial se refiere: el responsable de dicha cartera se pone actualmente a disposición del Poder Judicial, en lugar de elaborar proyectos sin consultarlo.

2.2.7 Área Patagónica

Alberto Balladini⁷⁵⁰ asevera que la democracia ha sido el factor fundamental por el cual la participación de los actores de la Justicia en sus actividades de reforma se ha desarrollado. El entrevistado observa que tal actuación se llevó a cabo, inicialmente, a través de esfuerzos individuales y sin coordinación.

Pero la crisis de fines de 2001 fue determinante para el cambio de actitud, que se caracterizó por la práctica de la labor cooperativa. Con el comienzo de esta práctica,

⁷⁵⁰ Alberto Balladini es ex Juez del Superior Tribunal de Justicia de la Provincia de Río Negro y ex Presidente de la Junta Federal de Cortes y Superiores Tribunales de Justicia de las Provincias Argentinas y Ciudad Autónoma de Buenos Aires –JUFEJUS.

las Jurisdicciones comenzaron a compartir experiencias, a tomar consciencia plena de que las problemáticas eran comunes –como sucede con el Acceso a Justicia- y a cooperar.

Sobre el particular, el experto marca, a título de ejemplo, la diferencia entre la implementación de la mediación en una Provincia, antes y después:

1. Cuando se trabajaba en forma aislada, la reforma no era difundida ni conocida por la generalidad, en el Sistema de Justicia y la sociedad
2. Desde que se comenzó a cooperar, si una Provincia deseaba introducir la mediación, solicitaba ayuda a la Junta Federal de Cortes.

El experto destaca que, así como con la crisis creció la cooperación en la Justicia, disminuyó la presencia política en la reforma de aquella.

El conocimiento de las problemáticas comunes y los beneficios de la cooperación, contribuyó también a una mayor diversificación en las áreas de trabajo de los Poderes Judiciales para su modernización.

El Poder Político ofrecía antes, a través de los Ministerios de Justicia, cooperación técnica en áreas como la gestión, la administración y la capacitación al interior de la Justicia. En épocas en que las Provincias no se comunicaban, ello era de utilidad.

Tras la crisis y con la mayor comunicación, tales servicios ya no son ofrecidos desde la mencionada cartera política: el Sistema Judicial se movilizó, los tomó como temas propios –que lo son- y ocupó el espacio.

Hoy subsiste el interés político, pero en otros ámbitos relacionados con la Justicia, que fundamentalmente refieren al presupuesto y –también- el ejercicio de presiones que pretenden avanzar sobre su independencia.

Pero, a criterio del Dr. Balladini, la mayor comunicación y la participación que actualmente se observa, además de contribuir a mejorar el funcionamiento de la organización, ayuda a fortalecer la independencia.

María del Carmen Battaíni resalta la apertura a la sociedad que deriva de la democratización, la toma de conciencia y la búsqueda de la mejora, para lo cual señala como manifestaciones del cambio en ejecución: el propósito de acercamiento de los Poderes Judiciales a la comunidad, la concientización general sobre el rol, la

proactividad de los Tribunales, las nuevas demandas sociales, la complejidad de los conflictos actuales, la necesidad de brindar mayor eficacia y eficiencia.

La entrevistada asigna especial importancia a la existencia de las mesas de diálogos, como un canal que ha posibilitado la concreción de cambios como los operados, el constante intercambio de ideas, y el conocimiento de la necesidad de avanzar en la introducción y realización de muchos otros.

Domingo Norberto Fernández sostiene la decidida importancia que la democracia política ha tenido para dar sustento y favorecer la libre expresión y la participación de los actores, lo que ha sido asumido y puesto en práctica al interior de los Poderes Judiciales.

Las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones –TIC- son otro elemento favorecedor de la participación y el diálogo a distancia, gracias al cual las actividades de modernización se ven favorecidas: es usual que la gestión de las causas se vea agilizada mediante el uso de las herramientas tecnológicas disponibles, como el correo electrónico y la videoconferencia, para la realización de audiencias a distancia.

Por otra parte, la potenciación de los antiguos medios de comunicación a través de la tecnología y los nuevos medios –redes sociales- constituyen un fuerte aliciente para la mejora del servicio: si sucede un hecho judicial, llega enseguida a los medios y provoca un efecto que a veces impacta mediante la toma de decisiones a nivel reforma.

El aumento en la participación se produjo nítidamente, para el entrevistado, como consecuencia de la crisis de fines de 2001 y su manifestación en los tribunales, que comprendió el corralito financiero y la judicialización de numerosas problemáticas de naturaleza social.

De la mano de la democracia y la tecnología, al existir mayor libertad, “la gente reclama y pide mejor justicia”; existen nuevos medios para canalizar las demandas sociales.

“Hoy, no se tiene miedo a la figura del juez”, y por eso la demanda social se manifiesta de formas muy distintas: “cuando se produjo el corralito se rodeó el edificio de la Corte Suprema con Fuerzas de Seguridad.”

Asevera el experto que decreció mucho la actuación de los poderes políticos en la reforma, tanto por la crisis y lo que ella significó para la política, como por la dedicación de sus actores a otros problemas: hay reclamos cotidianos de otro tipo de problemáticas, que muchas veces no puede solucionar la Justicia.

Luis A. Lutz enfatiza la importancia de la motivación derivada de la realidad cotidiana, que "...fue imponiendo a los Magistrados cada vez mayor voluntad con el compromiso de cambio hasta casi generalizarse en el último lustro."

También asigna trascendencia a la influencia derivada de la introducción de las tecnologías de la información, "...que fue produciendo la reconversión del sistema judicial de un modo no siempre perceptible y a veces desordenado, con componentes de voluntarismo."

Alejandro Javier Panizzi identifica como causa de la participación a la democratización del país y de sus instituciones.

El entrevistado señala a este respecto la relevancia de la práctica democrática en el interior del Sistema Judicial, cuando manifiesta que durante los últimos años –y especialmente la última década– el de imponer sus decisiones con la autoridad que le da la ley, no es el único propósito de las Cortes ni suficiente para el cumplimiento de su cometido.

El Dr. Panizzi concluye al respecto que "Actualmente (lo cual, antes de la recuperación de la institucionalidad en la República Argentina no ocurría) parece ser un deber de las Cortes ejercer esas facultades con la madurez democrática, el compromiso y el esfuerzo que se requieren para hacerlo."

Gissella G. Zenere visualiza a la Democracia como entorno favorecedor de la mayor participación que advierte en los actores de la Justicia en las actividades de reforma; señala que es largo el camino a recorrer, en cuanto a la apertura para identificar las necesidades del pueblo a efectos de mejorar los servicios de la Justicia.

Es necesario articular diferentes posiciones e intereses, dentro del Sistema Judicial pero también articulando con otros actores, para así construir una visión de conjunto y concebir soluciones que alcancen a la generalidad.

Al reflexionar sobre el momento en que la participación de los actores del Sistema Judicial se incrementó, la experta refiere a la crisis de fines de 2001, en que los Poderes Judiciales se hicieron cargo de dar respuesta a una demanda social acuciante, frente al fracaso de los Poderes Políticos.

Observa la entrevistada que, en tal situación, desde el Sistema Judicial se hizo frente al problema, esperando que cada poder público hiciera lo propio; empero, la falta de respuesta a no pocas problemáticas sociales ha llevado a que actualmente, el Poder Judicial se esté extralimitando al darles respuesta, por ejemplo a nivel de acción social, consumo, medio ambiente, etc.

Muchas veces, la motivación para este exceso se encuentra en el temor a los ataques públicos, a las presiones que podrían provenir del Poder Ejecutivo, o a las acusaciones de insensibilidad que le podrían ser dirigidas.

Como corolario de lo expresado, cada vez más cuestiones que no son de índole judicial, terminan judicializándose a través del amparo: así, muchas veces se acude al Poder Judicial en búsqueda de soluciones que los Poderes Políticos no pueden proporcionar.

Junto a las anteriores causas de la mayor participación, la entrevistada señala a la enorme sobrecarga del trabajo que afecta a los tribunales, que no pueden estar al día y, consecuentemente, han debido reaccionar para a su vez buscar vías de mejora.

2.3 Vivencias

2.3.1 Área Capital Federal

Gladys S. Álvarez evoca dos experiencias que reflejan las dificultades para concretar un cambio cultural, las que tuvieron por sede a la Cámara Nacional de Apelaciones en lo Civil: la implementación de la Mediación y la creación de la Oficina Multipuertas.

1. En cuanto a la mediación, la experta recuerda que desde el Ministerio de Justicia de la Nación se cursó una invitación a la Cámara Nacional de Apelaciones en lo Civil, para participar de la experiencia piloto de implementación de la mediación judicial conectada; a estos fines, desde el Ministerio se solicitó al Tribunal de Segunda Instancia que designara a diez Juzgados de primera instancia en lo Patrimonial y cuatro Juzgados de Primera Instancia de Familia. La Cámara dio una respuesta negativa, utilizando argumentos tales como que la Justicia perdería independencia si se permitía la intervención de mediadores del Ministerio de Justicia, y podría también producirse el vaciamiento de los casos para los jueces civiles que en ellos debían actuar. Tras la manifestación de la Cámara, la Corte Suprema de Justicia de la Nación declaró de interés el desarrollo de la experiencia piloto, con lo que fue posible remover la postura originaria y seguir adelante
2. Frente a la posible creación de la Oficina Multipuertas, la argumentación contraria de algunos Jueces de la Cámara Nacional de Apelaciones en lo Civil fue que tal unidad no tenía una razón válida de ser, debido a que su función consistiría en brindar la misma información que los porteros del Edificio de la Cámara ya proporcionaban al público consultante, sin que para ello fuera necesario crear estructura alguna ni habilitar espacio físico a efectos de su funcionamiento.

Alberto Ricardo Dalla Vía recuerda como particularmente valiosa la experiencia compartida en el taller de diálogo realizado el día sábado 29 de Mayo de 2004, en la Facultad de Derecho de la Universidad de Buenos Aires. Participaron de él actores institucionales de la Justicia como la Junta Federal de Cortes, la FAM, la Asociación de Magistrados y Funcionarios de la Justicia nacional, representantes de ONG como

Argenjus, Conciencia y muchas otras, miembros de comunidades religiosas, académicos, y ciudadanos particulares como Juan Carlos Blumberg.

El Dr. Dalla Vía rememora el valor de dicho encuentro para el debate de los problemas y las propuestas de solución que, desde la ciudadanía y los sectores más involucrados, fue posible elaborar en consecuencia.

Mario Fera evoca su participación en el Grupo de Capacitación⁷⁵¹ creado en el marco del Convenio de Cooperación Técnica entre la Corte Suprema de Justicia de la Nación y Argenjus, de Mayo de 2004: el entrevistado pudo entonces constatar la existencia de una multiplicidad de visiones y perspectivas sobre la Justicia –eran sesenta y cuatro los participantes, y el grupo el más numeroso de los que se crearan- lo que lo hizo pensar que “acá nunca nos vamos a poner de acuerdo”, dado que existía, en todo caso, un consenso en aquello que *no se quería* para la Justicia, pero era necesario construirlo en cuanto a lo afirmativo. El Dr. Fera se preguntó entonces si se lograría algo positivo a través del esfuerzo colectivo, en temáticas tan variadas como el perfil del magistrado, liderazgo, educación presencial y a distancia, incentivos, etc. “Qué difícil será satisfacer todas las demandas sociales respecto del Sistema Judicial”, es la reflexión que entonces realizó.

Por otra parte, y en su específico campo de actuación como Magistrado del Fuero del Trabajo, el entrevistado recuerda las fricciones que, en materia de tecnología y uso de la informática, se produjeron entre el Fuero y el Consejo de la Magistratura: ello, debido a que en el Fuero mencionado, el Ing. Leandro Gurruchaga diseñó un sistema propio, frente al cual diversos cambios motorizados desde el Consejo fueron considerados como regresivos.

Horacio Granero recuerda una experiencia de la que participó en su carácter de especialista en Derecho de la Tecnología, de la que surge la morosidad para implementar los cambios normativos en bien de las tecnologías aplicadas del Sector Público, y en particular del Sistema Judicial:

“Al suscripto le tocó el honor de participar en la Comisión Redactora de la Ley de Firma Digital que, luego de varias idas y venidas administrativas y legislativa fue

⁷⁵¹ Cumplí la función de coordinador del Grupo de referencia.

sancionada finalmente en el año 2001, y un año después se reglamentó a través del Decreto en el cual también tuve el honor de participar en su elaboración al integrar también su Comisión Redactora. En ambos casos, tanto desde el Poder Ejecutivo que proponía la norma, como en las discusiones en el Poder Legislativo y finalmente en el intento de la implementación del instituto en el Poder Judicial, surgió el mismo interés: era una herramienta diseñada y elaborada para efectuar una reforma esencial en el proceso de despapelización del Estado (artículo 48 de la ley 25.506) y en particular agilizar el Poder Judicial. Han pasado ya diez años desde la sanción de la norma, y una de las piezas que reiteradamente han sido incluidas en todos los proyectos de reforma aún no se ha implementado. Es de esperar que el ideal que se tuvo en mira esta vez se aplique.”

Eduardo Raúl Graña recuerda su participación en la Mesa del Diálogo, en la cual vivió experiencias que han quedado suficientemente documentadas como anécdotas⁷⁵². La Mesa es, para el experto, el mejor ejemplo de una iniciativa con buenas posibilidades de ser llevada adelante, que “...Lamentablemente, no ha tenido continuidad.”

Ricardo A. Guibourg selecciona tres anécdotas singularmente expresivas de las dificultades para materializar cambios en el Sistema Judicial, lo que –como tal vez se aprecie- puede derivar de la decisión de los Poderes Políticos, o de la propia cultura del trabajo judicial:

1. “Alrededor del año 1980, cuando la CNAT tenía competencia previsional, había una enorme afluencia de procesos de ese tipo (tal como ahora) porque las autoridades administrativas, deseosas de reducir el gasto, calculaban el haber inicial mediante un promedio el último año (en época de alta inflación) y luego lo sometían a unos índices de actualización establecidos por la misma autoridad, que eran ínfimos y en ocasiones hasta negativos. Los juicios eran decenas de miles y casi todos idénticos. Igual que ahora, los expedientes previsionales se habían convertido en un peligro para la estabilidad del edificio que los contenía. Propuse entonces (no había todavía computadoras) redactar una sentencia tipo con la que

⁷⁵² En los libros *Todos por la Justicia* y *La Cultura del Diálogo*, a los que refiriera en el Capítulo VI de esta obra.

todas las salas estuviéramos de acuerdo, hacerla imprimir en imprenta y, en cada caso, llenar los espacios en blanco con los datos del proceso y firmarlas. Así se hizo. La sentencia tipo declaraba la inconstitucionalidad de tres o cuatro normas, pero su adopción multiplicó el número de casos resueltos. La solución final no fue cumplir las condenas, sin crear la Cámara Nacional (luego federal) de la Seguridad Social, con lo que el problema se trasladó al nuevo organismo.”

2. “Alrededor de 1990 se produjo la informatización de la Justicia Nacional del Trabajo, que yo coordiné desde la Comisión de Informática de la CNAT. Establecimos ferias escalonadas para la carga de datos y entrevistas semanales con jueces y secretarios para dar seguimiento a la innovación. En las reuniones todo iba de maravillas: los asistentes relataban el entusiasmo informático de su personal y la rapidez de la tarea de carga de datos. Cuando todo hubo terminado, se descubrió que en numerosos casos se había cargado una proporción de datos apenas simbólica, que la resistencia al cambio era grande y que muchos seguían trabajando a mano para volcar más tarde lo hecho en el sistema informático, lo que duplicaba la tarea en vez de simplificarla.”
3. “En 1977, por iniciativa de Amadeo Allocati, se implantó el sistema de concursos de oposición y antecedentes para la designación de secretarios de primera instancia (en segunda instancia, el proyecto chocó con la férrea oposición de sus propios beneficiarios). Luego de 1983, la Corte Suprema dispuso generalizar el sistema a todo el poder judicial, incluso de manera más estricta. Más tarde la Corte dejó en suspenso esa acordada, que luego derogó. Entonces la CNAT derogó también la obligatoriedad de sus propios concursos, pese a mis esfuerzos por impedirlo. En la misma tónica, hasta los concursos para el ingreso de personal administrativo fueron reemplazados por un examen de suficiencia, lo bastante fácil para que cualquier pariente necesitado pudiera pasarlo. Tiempo después, luego de algunos notables abusos, se logró reimplantar los concursos: para eso hubo que vencer resistencias poderosas, que llegaron a los estrados de la Corte, y rechazar periódicos intentos por eliminar ese sistema de garantías (el último de los cuales sucedió en 2010).”

El Dr. Guibourg evoca también una experiencia particularmente traumática, en un terreno tan diferente como fundamental: los riesgos que a veces entraña la actuación independiente de los jueces.

“A partir de 1987 aproximadamente, las empresas del Estado, destinadas a la privatización, empezaron a sufrir un proceso interno de desguace dirigido desde los sindicatos, pero con complicidades internas. Tal como había sucedido antes con los juicios previsionales, ahora todos reclamaban diferencias salariales que, calculadas en australes nominales, a la hora de la liquidación final representaban sumas que un trabajador no habría ganado en muchos años de salario completo. Se calculaba que cada empleado de SEGBA, por ejemplo, tenía más de dos procesos contra su empleadora. El secreto residía en que los argumentos eran tan complejos y las cuentas tan intrincadas, que las defensas eran tan insuficientes, que los dictámenes de los peritos contadores eran objeto de tantas impugnaciones que incluso encerraban nuevos reclamos ocultos, que muchos jueces terminaban por condenar según los resultados del último informe sin parar mientes en el real valor de las cantidades una vez indexadas. Varios jueces nos propusimos entonces examinar los reclamos uno por uno, pero en forma genérica, en lugar de hacerlo autónomamente en cada expediente: los resultados empezaron a cambiar hacia montos más razonables de acuerdo con el real derecho que asistía a cada actor. El resultado fue que una bomba hizo estallar mi automóvil, en la puerta de mi casa, y frente al edificio de la Cámara hubo una manifestación contra lo que llamaban “fallos políticos”: los carteles me identificaban como uno de los autores de tales fallos, junto con los nombres de otros jueces de ambas instancias cuya compañía me enorgullecía.”

Raúl Madueño hace referencia a las dificultades para la implementación de proyectos de reforma cuando se requiere de la interacción con los órganos del Poder Político, recordando dos vivencias al respecto:

1. “En época de la Presidencia de Raúl Alfonsín actuó una Comisión de Infraestructura a efectos de tratar la problemática edilicia del Poder Judicial; los políticos “se fueron” y la iniciativa “quedó en la nada”. Así, en cuanto a los Proyectos de Edificios Judiciales, Raúl Madueño fue jurado a efectos de los proyectos de unidades edilicias a construirse en Caseros, votó al que consideró el mejor proyecto, “... pero la iniciativa no se concretó.”
2. “Varias veces, los jueces fuimos citados por Comisiones del Congreso de la Nación para dar opiniones acerca de proyectos de ley con estado parlamentario, pero luego los legisladores terminaron haciendo lo que quisieron, mostrando así que

muchas veces los proyectos de ley salen debido a condicionamientos políticos más que por la técnica legislativa.”

Por experiencias como las comentadas, el entrevistado concluye que “A los jueces no nos gusta que nos vengan a consultar desde el poder político”, porque éste es siempre coyuntural, y se siente que su cercanía puede comprometer la independencia judicial.

La participación de los jueces en los cambios requiere de entornos apropiados para la reflexión y el intercambio de ideas:

“A los jueces nos gusta reunirnos a debatir en un ambiente neutro”; así por ejemplo, las Jornadas realizadas en la AMFJN junto a INECIP, celebradas para analizar la reforma del Procedimiento Penal: “Cuando la convocatoria es de naturaleza por sobre todo académica, hay una mayor vocación para conocer y opinar.”

En el mismo orden de ideas, el entrevistado recuerda “...los Seminarios Talleres organizados con FARN⁷⁵³ en materia ambiental, y de aprovechamiento del Río de la Plata junto a Jueces de Uruguay, y con Argenjus y la Fundación Konrad Adenauer, para tratar la ética judicial. Cuando los jueces dialogamos en estos talleres, logramos elaborar productos de gran riqueza.”

El mejor formato para estos esfuerzos es, en opinión del experto, “...el de los seminarios talleres, en los cuales se participa y trabaja, interactuando fluidamente jueces de la Nación y las Justicias Locales.”

En el terreno de la construcción de consensos, el experto recuerda a la Mesa Permanente de Justicia del Diálogo Argentino como una experiencia única, “... debido a que participaron de ella figuras políticas, de los credos, los gremios, sectores públicos, instituciones educativas y la sociedad civil; en ese contexto, todos aprendieron a escucharse y dialogar, elaborando propuestas positivas. Luego de cuatro años la Mesa dejó de funcionar por razones políticas.”

A criterio del Dr. Madueño, obran contra el desarrollo de iniciativas como la mencionada, el miedo y la falta de motivación: es esencial que exista un estímulo transparente; de otra manera, el funcionario judicial se abstrae.

⁷⁵³ Fundación Ambiente y Recursos Naturales –FARN; en línea, <http://www.farn.org.ar/>; última visita: 10 de Febrero de 2012.

El Dr. Madueño identifica como impactos positivos de la Mesa del Diálogo a la Red Federal de Capacitación de la Justicia Argentina, el Convenio CSJN – Argenjus de 2004, y las Conferencias Nacionales de Jueces. Precisamente, éstas últimas “...constituyen una iniciativa muy valiosa, teniendo presente que en ellas es necesario participar de una sola comisión, con lo que se permite así el contacto y el aggiornamiento.”

Gerardo Vassallo comparte vívidos recuerdos acerca de las dificultades para cambiar la cultura mediante las herramientas tecnológicas, y el miedo a lo desconocido:

1. “Cuando traje mi primera computadora (1986) y la puse al servicio del Poder Judicial, muchos me miraban con cierta indiferencia y algunos con rechazo. No entendían cuál era la mejora lograda, en tanto creían que una computadora equivalía a una máquina de escribir. Esta creencia se revirtió, en pocos meses, y varios jueces y funcionarios del Fuero Comercial adquirieron a su costa sus PC. Fue el germen de la informatización que años después (1994) encaró la Cámara.”
2. “Llegado al Juzgado, en pocos meses contábamos con nueve PC, algunas de ellas aportadas por mi, otras por ambos Secretarios y las restantes por empleados”
3. “Durante mi época como Secretario de Cámara, y frente a la medida atípica de las hojas utilizadas por la Justicia, propuse cambiarlas a un modelo estándar, que no sólo se adaptaría a los software rudimentarios de entonces, sino que ahorraría costos al Poder Judicial. La respuesta informal (nunca conseguí una respuesta oficial) fue que había muchos formularios con ese formato, y cambiarlo sería antieconómico. Respuesta burda, pues la solución era simple: agotar ese stock y luego cambiar por la nueva medida.”
4. “En los primeros tiempos, se intentó adquirir un buen número de máquinas de escribir electrónicas (cada Juzgado ya contaba con una), para ser utilizadas como impresoras. Encabecé la oposición, pues cada impresora (matriz de punto), costaba alrededor de trescientos Dólares, mientras que estas máquinas (mucho más lentas) aproximadamente mil quinientos Dólares, a lo que había que agregar una interfase cuyo precio aproximado era de seiscientos Dólares. ¿Desconocimiento o...?”

El entrevistado evoca también dificultades derivadas de la implementación de cambios en el marco de proyectos –precisamente- encaminados a materializar reformas, y exalta el compromiso del personal judicial para hacerlos realidad:

“Durante la implementación del Pro-JuM debimos cambiar los expedientes cosidos por carpetas con ganchos. Se trataba de un stock que rondaba los mil expedientes, para lo cual nos dieron una semana, sin brindarnos ningún elemento o máquina que colaborara con esa ímproba tarea. Como los expedientes cosidos contaban con agujeros de menor diámetro que el requerido para pasar los ganchos, no sólo debían desarmarse los expedientes sino luego agrandar el agujero. La solución casera no demoró en llegar. Agujereamos todos los expedientes con taladros de pared, aportados por mí, funcionarios y empleados. Se implementó un “tren de producción” en donde quienes estaban más capacitados para manejar los taladros (sin consecuencias físicas) fueron destinados a dicha tarea; otros armaban el expediente con su carpeta; otros imprimían y colocaban las carpetas. Para esta tarea, muchos empleados (diría todos) se quedaron mucho tiempo después de hora, sin presión alguna mía o de los Secretarios. A alguno hubo que “echarlo” a las 21 horas porque quería seguir trabajando. La creatividad apareció una vez más: un ordenanza ideó una forma de armar los expedientes que facilitaba y agilizaba la tarea. Esto demuestra el nivel de compromiso de todo un equipo de trabajo...”

2.3.2 Área Buenos Aires

A efectos de destacar las profundas diferencias en la organización interna de numerosas Unidades Judiciales, **Felipe Fucito** recuerda dos anécdotas particularmente ilustrativas:

1. Una juez del Gran Buenos Aires proporcionó al entrevistado la dirección web de un Colegio de Abogados, en la cual se encontraba accesible la información relativa a los horarios de cada juzgado a efectos de solicitar la realización de fotocopias. Frente a ello, los jueces se reunieron para poner fin a semejante práctica, que evidenciaba que cada juzgado tenía su propio “código paralelo” para sacar fotocopias

2. Algunos jueces realizan reuniones con sus empleados para tratar la metodología de trabajo y así explican, en los Juicios Sucesorios, si es necesario que se acompañe solamente la hoja de publicación de los edictos en los diarios, sin necesidad de adjuntar los ejemplares completos de éstos; al mismo tiempo, otros Juzgados piden que se acompañen los tres diarios *completos*, cargando de papeles al tribunal: la experiencia evoca la escasa utilidad de esta última práctica.

Acerca de la cultura judicial “finalista” en cuanto al cumplimiento de las normas, el experto recuerda la prohibición, en la Provincia de Buenos Aires, mediante Acordada de la Suprema Corte de Justicia, de la redacción de puño y letra de peticiones por los abogados para que sean incorporadas al expediente: debido a dicha normativa, en algunos juzgados se *deja* que los abogados escriban –de puño y letra- sus peticiones, se coloca a éstas el cargo, y luego se las rechaza, basándose en la Acordada.

El Dr. Fucito evoca una anécdota de la que surgen las profundas diferencias en el ejercicio de la misma función judicial por razones ajenas a ésta, y lo favorable del cambio en desarrollo: una juez se enteró, apenas comenzó a trabajar en el Juzgado, de que su antecesor en el cargo no activaba los procesos de insania porque “le desagradaba el tema”; frente a la situación de atraso así generada, la juez se dedicó a poner al día tales casos, “buscando” insanos, y haciendo así evidente una positiva evolución cultural, expresada por su mayor sensibilidad.

Al reflexionar acerca de las dificultades para concretar cambios en la cultura y la multiplicación de sus beneficios una vez que son logrados, **Pelayo Ariel Labrada** rememora que:

“Entre 1990 y 1995 aparecieron las primeras computadoras en los juzgados, generalmente aportadas por jueces y/o funcionarios. Aunque hoy nos parezca mentira, en aquella época muchos empleados se resistieron al cambio, prefiriendo continuar con la máquina de escribir.

En mi juzgado de Pergamino, en 1992 instalé la primera computadora, y una empleada muy competente juró que nunca usaría uno de esos aparatos. Pero... tenía un hijo de once años, entusiasta de la informática (como todos los de su generación) que le demostró las ventajas y le enseñó el manejo. Finalmente, ella se decidió a

usarla, y logró tal eficiencia que unos años después fue convocada por otros juzgados para que diera lecciones del uso del programa Lex Doctor.”

Eduardo Machín recuerda un episodio demostrativo de las dificultades para ponerse en el lugar del otro, desde lo público: en oportunidad de encontrarse participando con el poder político de la negociación del proyecto de ley de enjuiciamiento, el experto tuvo un fuerte disenso con el entonces Ministro de Justicia de la Provincia de Buenos Aires, quien, muy enojado, le espetó: “¡Machín, voy a descontarle del sueldo!”

La anécdota ilustra, así, la falta de conciencia que existe en algunos actores políticos acerca de la división del poder público entre órganos de igual jerarquía y, especialmente, en cuanto a la intangibilidad de la remuneración de los magistrados.

Humberto Quiroga Lavié rememora las primeras etapas en la sensibilización acerca de la Gestión de Calidad, y las reuniones al efecto celebradas durante 1999 con Jueces de los Fueros Civil y del Trabajo, sin que existiera mayor interés por parte de los del Fuero Criminal y Correccional. Tras la crisis de fines de 2001, fue precisamente este último Fuero el que implementó la Gestión de Calidad y aumentó la participación de sus actores para llevarlo a la práctica.

El experto señala también, como dato positivo del cambio cultural que la Gestión de Calidad hizo posible, que “inclusive actualmente, en el Consejo de la Magistratura se pregunta en las entrevistas a los candidatos a jueces si conocen la gestión de calidad”. Pero luego, lamentablemente, no se incentiva su desarrollo.”

2.3.3 Área Noroeste

María Rosa Caballero de Aguiar evoca la “Proclama del 27 de Mayo” de 2009: se trató del reclamo de mejora del sistema judicial impulsado por la FAM, que realizaran más de cinco mil jueces de Argentina, un hecho sin precedentes “por la fuerte representatividad que implica la participación directa de los actores de la tarea jurisdiccional en cada uno de los rincones de la Nación, así como en los grandes centros urbanos.”

La manifestación fue realizada en los lugares públicos de los edificios judiciales, y produjo un gran impacto dentro y fuera de los Poderes Judiciales. Con una amplia cobertura periodística, los magistrados se dirigieron a los poderes públicos nacionales, provinciales y municipales, reclamando las medidas necesarias para la mejora del servicio, y mostrando la voluntad de trabajar y hacer los aportes pertinentes, desde la propia judicatura.

El mensaje tuvo como destinatario principal a la sociedad, de la cual forman parte los jueces y a la cual sirven, a fin de transmitir la convicción de que "...están dispuestos a hacer lo ineludible para garantizar una mayor eficacia del servicio y propender –desde el margen de su incumbencia- a mejorar los niveles de seguridad por los que hoy clama la sociedad." Con la Proclama, los jueces pudieron hacer su propia catarsis, compartieron sus problemas y comprendieron que pueden aunar voluntades en pos de objetivos comunes. "En suma, esta comunión demostró que se puede poner el cuerpo cuando es necesario defender los principios que hacen al Estado de Derecho y a la existencia misma de un Poder Judicial independiente."⁷⁵⁴

La Dra. Caballero de Aguiar evoca, en oportunidad de la mencionada Proclama, la movilización popular producida en La Quiaca, localidad donde únicamente actúa un Juez de Paz como auxiliar para la tramitación de exhortos y oficios: "se vio entonces, desde la sociedad, que la Justicia estaba de pie y quería un cambio."

María Cristina Garros Martínez recuerda como experiencia positiva en el terreno de la sensibilización, "La Justicia sale a las Escuelas", programa novedoso que genera mayor conocimiento en los jóvenes de la justicia como institución."

También destaca, en el orden de las actividades conducentes al cambio, la importancia del diálogo con actores, a través de "El ir a la Legislatura a explicar las iniciativas legislativas enviadas como proyecto de Ley y el consiguiente diálogo con legisladores" y también al celebrar "Las negociaciones con el Banco Mundial para obtener el préstamo para la construcción del nuevo edificio."

Desde la perspectiva de la construcción de las Políticas Públicas, **Juan Sebastián Lloret** recuerda la experiencia desarrollada en la Provincia de Salta durante su

⁷⁵⁴ Caballero de Aguiar, María Rosa, "Qué nos dejó el 27 de Mayo", Lunes 3 de Agosto de 2009, en línea, [http://www.fam.org.ar/noticias.asp?idn=346&res=27 de mayo](http://www.fam.org.ar/noticias.asp?idn=346&res=27%20de%20mayo); última visita: 4 de Febrero de 2012.

desempeño como Secretario de Justicia: fue por entonces instituido⁷⁵⁵ el “Consejo Consultivo Permanente para la Política Judicial”, encargado del tratamiento y la construcción de consenso para la elaboración de propuestas de reforma en materia de Acceso a Justicia.

En dicho órgano, se dispuso la participación de representantes del Poder Ejecutivo - Ministro de Justicia, Seguridad y Derechos Humanos, Ministro de Finanzas y Obras Públicas, Fiscal de Estado y Secretario de Justicia, del Poder Judicial -Corte de Justicia y Ministerio Público, Colegio de Magistrados y Funcionarios, Colegio de Abogados y Procuradores, Cámara de Diputados -preferentemente de su Comisión de Justicia, Cámara de Senadores -preferentemente de su Comisión de Justicia, Universidades locales y Organizaciones No Gubernamentales con ámbito de actuación efectivo en la provincia respecto de la temática judicial, de la promoción de los derechos humanos y el acceso a la justicia de los ciudadanos.

El terreno del Acceso a Justicia es, para el entrevistado, el ámbito fundamental en la cooperación del Poder Político debe desarrollarse.

Como positivo ejemplo de la cooperación, el Dr. Lloret destaca la importancia de la mediación, su desarrollo y utilización por vastos sectores del pueblo. Rememora al respecto, en oportunidad de celebrarse reuniones en barrios y otras localidades para dialogar con los vecinos, las intervenciones de algunos de ellos –comerciantes, enfermeras, maestros, empleados- y su forma de introducirse: “yo quisiera pedir la palabra porque soy la mediadora de Justicia”. Se refleja así, para el experto, la llegada del Acceso a Justicia y la cultura de la mediación, a lugares a los que sería prácticamente imposible que la Justicia Formal accediera.

Edgardo Llugdar trae a colación el valor del diálogo intersectorial, desde su participación en la Mesa Directiva del Programa “Poder Judicial en Cambio”, y el ejercicio de la Presidencia de “...la Comisión que elaboró el Anteproyecto de Reforma del Código de Procedimiento Civil y Comercial de la Provincia, Comisión en la que se departió con colegas abogados, magistrados, docentes universitarios, funcionarios judiciales, integrantes de los cuerpos de relatorías y letrados representantes de organizaciones no gubernamentales, vinculadas a la rama de la Justicia, y que a la

⁷⁵⁵ Decreto 85/2008; en línea, http://mediacion.salta.gov.ar/nuevo/index.php?option=com_content&view=article&id=20:creacion-del-consejo-consultivo-judicial&catid=2:consejo-consultivo&Itemid=4; última visita: 10 de Febrero de 2012.

postre, concluyeran con la sanción de la ley 6.910, que entró en vigencia a partir del 1º de febrero del año 2009, habiéndose incorporado novedosos institutos del Derecho Procesal, en el que el suscripto, habiendo tenido una trayectoria de casi veinte años de ejercicio profesional, y pese a integrar en dicha comisión en el carácter de magistrado, pudo evaluar sus aportes desde una perspectiva sentida de las necesidades del abogado litigante con la nueva perspectiva como integrante del Máximo Tribunal de Justicia de la Provincia, lo que ha conformado una de las experiencias más inolvidables que siempre estará en mi recuerdo, por los sentimientos en algunos casos encontrados, experimentados en dicha tarea.”

2.3.4 Área Noreste

Gabriela María Alejandra Aromí repasa su tarea en la modernización judicial, y reflexiona acerca de la necesidad de profundizar los cambios, a partir de la toma de conciencia que su ejecución a veces provoca:

“Trabajo en reformas judiciales desde hace muchos años. Fui parte del primer equipo de capacitadores del Área de Recursos Humanos del Poder Judicial de Corrientes, y sigo colaborando en capacitación en esa área y en el Centro Judicial de Mediación. Soy coautora de los proyectos de Código de Procedimientos Penal y de la Ley Orgánica del Ministerio Público para la Provincia del Corrientes (2004) y del Proyecto de Código Procesal Penal Modelo para el Noreste Argentino -NEA (2011); elaboré el proyecto de ley y el programa para instaurar la mediación penal en mi Provincia y fui parte del equipo de docentes que formó a los primeros mediadores penales. Diseñé y llevo adelante en mi juzgado dos experiencias piloto aprobadas por el STJ, con alcances y resultados diversos. Implementé audiencias orales para las suspensiones de juicio (proceso no reglado en mi provincia) en las que facilito la conciliación de las partes en un procedimiento informal, rápido y participativo. Al concluir una de estas audiencias, en las que los interesados pudieron dialogar y resolver “su conflicto”, me despedí de las partes y las acompañé hasta la puerta de mi despacho; la imputada se quedó en la puerta, y volvió a preguntarme mi nombre, a lo cual le respondí; la señora iba a salir pero se detuvo nuevamente y me preguntó “¿Usted es una jueza de

verdad?” le contesté que sí, y le reiteré que la citaré nuevamente por el control de las reglas de conducta que acordamos, etc... Cuando la señora se retiró, me reí sola en mi despacho de la situación, que al mismo tiempo me generó una profunda reflexión: ¿Qué imagen tienen los ciudadanos de los jueces y de la justicia? A partir de ese día me esfuerzo mucho más por simplificar el lenguaje, por escribir más sencillo, por atender a las personas aunque esté muy ocupada, por simplificar los trámites, por oralizar todo lo que se puede y lucho con más fuerzas en mis batallas por las reformas de la justicia penal, para instaurar la oralidad en todos los tramos del proceso, para diversificar las respuestas del sistema, para acortar los plazos, para atender a las personas antes que a los trámites, para dar vida a los procesos, acercando la justicia a los ciudadanos.”

Cristina González ejemplifica una consecuencia positiva de la práctica de compartir experiencias de mejora y las nuevas aplicaciones que la adaptación de éstas hace posibles, al recordar que cuando JUFEJUS instaló su Sala de Videoconferencias para la realización de actividades de capacitación, y compartió la experiencia con los actores de las diferentes Jurisdicciones, varios de éstos llevaron la idea a sus Poderes Judiciales y allí la replicaron, pero no únicamente a los fines de la formación continua, sino también como herramienta tecnológica para agilizar la gestión y celebrar audiencias a distancia.

Susana Medina de Rizzo exalta la importancia del liderazgo institucional para gestionar los cambios, en un terreno particularmente dificultoso para la cultura judicial: el género.

“En mi carácter de Presidenta de la Asociación de Mujeres Jueces de Argentina he podido comprobar el cambio operado en el Poder Judicial Argentino en los últimos diez años respecto a la incorporación de las mujeres en distintos cargos de relevancia, generándose así un importante ámbito de capacitación y perfeccionamiento en la temática vinculada a la perspectiva de género, de donde surgieron numerosos y valiosos proyectos de modificación a las instituciones, como por ejemplo la creación, en la Corte Suprema de Justicia de la Nación, de la Oficina de Violencia Doméstica y la Oficina de la Mujer, únicas en su tipo en el mundo entero. A partir de diferentes actividades académicas realizadas en todo el territorio nacional se logró una mayor

concientización, sensibilización e información respecto de los derechos de las mujeres plasmados en los Tratados Internacionales que forman parte de la Legislación Nacional, lográndose así una mayor y comprometida participación de Magistradas y Funcionarias consustanciadas con la importante función jurisdiccional que llevan adelante, sabiendo que su responsabilidad es doble, por ellas mismas y por las demás mujeres, sobre todo por las más vulnerables.”

Jorge Antonio Rojas memora, acerca de las dificultades para concretar los cambios, que “La informatización tuvo una gran resistencia, tanto por parte de los jueces y funcionarios, como de los empleados judiciales. Fue necesario desarrollar una gran tarea de persuasión, tarea que muchas veces ha sido ignorada pero felizmente ha dado sus frutos.”

2.3.5 Área Pampeana

Hugo Oscar Díaz trae el recuerdo de la Reforma Procesal Penal en La Pampa, cuyo proyecto fue concebido en la Facultad de Derecho, y luego tomado por el Poder Ejecutivo Provincial para impulsarlo en la Legislatura; el Superior Tribunal de Justicia no acusó el impacto, y no lideró la iniciativa; muy *a posteriori*, uno de los ministros del Alto Tribunal tomó la posta y se ocupó del tema.

Víctor Vélez rememora sus vivencias basadas en el diálogo con magistrados y funcionarios de las distintas Jurisdicciones de Argentina⁷⁵⁶, para quienes es claro y necesario participar en la modernización.

Observa el experto que “hay un proceso de ebullición interna para participar, y a esto ha contribuido mucho la crisis de fines de 2001; la Mesa del Diálogo emitió un meta-mensaje: que es necesario dialogar en dos niveles: el interno y el externo.”

⁷⁵⁶ La FAM representa a más de once mil magistrados y funcionarios de la Justicia Argentina.

1. El nivel interno refiere a la Organización Judicial en sí misma, a través de sus diferentes instancias: asevera el entrevistado que, tradicionalmente, las Cortes y Superiores Tribunales –pese a lo que muchas veces declaman- no han tenido apertura a dialogar, pero esto está cambiando–, y la crisis y el diálogo hicieron su parte para que así fuera. Sobre el particular, el Dr. Vélez puntualiza que la nueva composición de la Corte Suprema de Justicia de la Nación fue un factor de gran importancia para desarrollar la construcción en el nivel horizontal
2. El nivel externo apunta especialmente a escuchar las opiniones de los actores que no provienen de los cuadros judiciales, y dentro de ellos, la sociedad civil, tanto a través de las personas individuales, como de las asociaciones intermedias y a las instituciones educativas.

2.3.6 Área Cuyo

María Gabriela Ábalos focaliza su reflexión en los cambios aplicados a la gestión, la interacción con el Poder Político y la real participación en el cambio:

“En materia de gestión, desde el año 2006 el Poder Judicial de Mendoza viene trabajando en el marco del acuerdo institucional denominado “Compromiso con la comunidad por la Justicia”, en la gestión de calidad y la reingeniería de procesos, lo cual involucra una auditoría externa y un proceso de autoevaluación entre otras herramientas encaminadas a dichos fines. Si bien este acuerdo tiene como principales actores al Poder Ejecutivo y al Poder Judicial, en el caso de mi experiencia, ha sido la Suprema Corte de Justicia de Mendoza la que ha mantenido un protagonismo comprometido con el desarrollo de dicho acuerdo. Desde ese año, el Tribunal a mi cargo que cuenta con dieciséis personas, y que tiene asignada la competencia de ejecuciones fiscales, ha realizado distintas etapas en el camino de la autoevaluación desde el diagnóstico, el planteo de problemas y la aproximación a las soluciones. También hemos sido incluidos en programas integrales de mejora de gestión con subsidios de organismos internacionales.”

Jorge Nanclares recuerda su creencia anterior a asumir el cargo de Juez de la Suprema Corte, y su constatación posterior: “Creí que llegaba a la Suprema Corte a dictar sentencias, pero llegué para hacer política institucional.”

Acerca de la necesaria complementación con otros actores para hacer realidad la modernización en materia tecnológica y las dificultades que a veces esta conlleva, recuerda **Roberto Pagés Lloveras** que:

“En la búsqueda de la solución justa del conflicto en forma efectiva, temprana, real y responsable, y la acomodación del proceso civil a la sociedad de la información, comunicaciones y redes, resulta imprescindible implementar el uso de las nuevas tecnologías de la información y comunicaciones –TIC- tanto en la gestión como en la resolución de las causas judiciales, para obtener así un servicio de justicia moderno, informatizado y acorde a los tiempos actuales. Desde el Colegio de Magistrados y Funcionarios de San Juan se propuso la Implementación de un sistema de video grabación de audiencias dentro del edificio y fuera del mismo. Para lograr este fin el Colegio ha conseguido la donación de un sistema de video que permite segmentar por capítulos las audiencias y así el magistrado podrá ir directamente a las secciones que el crea mas conveniente. No hay que perder de vista que el video reemplaza la fría letra del documento, reproduce fielmente toda la audiencia y puede reproducirse cuantas veces se desee; se propuso con el Banco de Depósitos Judiciales la posibilidad de consultar los movimientos de las cuentas de cada Juzgado por Internet (Home Banking), que agilizaría los tiempos de libramientos de semanas a segundos; se consultó con la Dirección General de Rentas –DGR- la posibilidad de transferir electrónicamente o magnéticamente las 30.000 causas tributarias ingresadas a principios del años 2010 que saturan los Juzgados de Paz actualmente. Este procedimiento podría acortar los tiempos de cargas a solo algunos segundos. La DGR nos advirtió que preparó 110.000 demandas judiciales en Diciembre del año 2010, con lo cual colapsarían todos los Juzgados de Paz (menor cuantía), por lo que se propuso formalizar un acuerdo para que las demandas fueran enviadas a la Fiscalía de Estado y a los Juzgados en medios magnéticos, de acuerdo al formato que se solicite; también se propuso la creación de un juzgado de paz virtual para causas tributarias, como prueba piloto, dentro de los Juzgados a crearse, que permita despapelizar completamente los despachos judiciales y utilizar todas las herramientas permitidas

(firma digital, notificación digital, escaneo de prueba documental, etc.) y luego transferir este know how a los otros ámbitos de la Justicia.”

Carlos Quiroga reflexiona a partir de una anécdota acaecida en el Poder Judicial de la Provincia de Mendoza, cuando se desarrolló la primera experiencia de notificación electrónica, que tuvo lugar en el Fuero Laboral: abogados de los Gremios plantearon la inconstitucionalidad de la notificación electrónica, que precisamente tiende a reducir los tiempos de tramitación del proceso, en beneficio de los clientes. Con dicho planteamiento –que fue desestimado por la Suprema Corte- tales profesionales del derecho obraron en contra de los intereses de sus representados.

Omar Uría narra una anécdota que muestra la falta de diálogo del Poder Político con el Judicial a efectos de introducir reformas en este último: en la Provincia de San Luis se reformó la Ley de la Justicia de Paz Lega y, debido a ello y por consideraciones netamente políticas, varios Juzgados de Paz fueron suprimidos; la Legislatura amplió entonces la competencia de los Juzgados que permanecían, pero no la delimitó territorialmente, por lo que algunos partidos de la Provincia se quedaron sin Justicia de Paz.

2.3.7 Área Patagónica

Alberto Balladini recuerda, como imagen simbólica del proceso de cambio, la gradual introducción de los métodos alternativos en las Provincias, que creció significativamente tras la crisis de 2001. En una oportunidad, el experto se reunió con las Dras. Elena Highton y Gladys S. Álvarez para organizar una compilación actualizada de normas de mediación, y fue posible entonces constatar hasta qué punto se había avanzado: casi todas las Provincias habían introducido los métodos alternativos.

María del Carmen Battaíni trae a consideración una experiencia que involucra, tanto las dificultades para realizar cambios, como las que se vinculan a la labor cooperativa con los Poderes Políticos, la importancia del diálogo y la tarea mancomunada con los actores sociales interesados.

“Desde el año 2003, a partir del trabajo en Tierra del Fuego, se han podido concretar de modo conjunto entre el Superior Tribunal y muchos de los integrantes del Poder Judicial, acciones directas en materia de acceso a justicia que asimismo se han logrado plasmar en la Ley Provincial Nº 804, que declara como política pública provincial la utilización de los métodos alternativos de resolución de conflictos. A pesar de las resistencias tanto externas como internas, el trabajo mancomunado permitió la implementación del Programa de mediación.

En este marco, y a modo de anécdota recuerdo cuando en el año 2006 la problemática presupuestaria que debió afrontar el Poder Judicial a raíz de la falta de aprobación del presupuesto por parte de la legislatura local, amenazaba con paralizar los proyectos de cambio, pero el fuerte espíritu de los colaboradores comprometidos pudo más.

A raíz de ello, y no obstante encontrarnos aún en la etapa diagnóstica sin la formulación de un diseño completo y no contar con los fondos económicos necesarios, se organizó con la intervención de los mediadores capacitados, la asistencia de la Fundación Libra y el compromiso de la comuna, un voluntariado que se extendió desde el 8 de febrero del año 2006 hasta el 12 de mayo de 2007 –fecha en que se inauguró finalmente la Casa de Justicia-, de magistrados, funcionarios y empleados del Poder Judicial capacitados en mediación.

Semanalmente, concurren de modo organizado a Tolhuin para atender las necesidades de esa población en su sede en forma completamente desinteresada, inclemencias de tiempo mediante y recorriendo para ello grandes distancias.

La Comuna de Tolhuin, en un total compromiso con las necesidades de su población, prestó un espacio donde los mediadores voluntarios atendían a quienes se acercaban a dicho sitio.

Esto nos mostró que se había desarrollado el germen del compromiso de la propia comunidad hacia la propia comunidad, pues si bien el programa de atención en Tolhuin se halla ideado dentro del marco del Poder Judicial, lo cierto es que los voluntarios asisten a esa localidad de modo absolutamente desinteresado, sin obtener reconocimiento de ninguna índole y más allá de sus horarios de oficina habituales, debiendo además trasladarse y recorrer grandes distancias para hacerlo.

En ese momento inicial, se brindó a las personas una escucha activa, asesoramiento en caso de ser lo requerido, procedimientos de mediación si se daban las condiciones necesarias, orientación de acuerdo a la problemática, como así también derivación a otros organismos si la situación excedía nuestras posibilidades. Si los mediadores advertían que no era posible una intervención productiva, en atención a la escasa capacitación que hasta ese momento se contaba y la informalidad del procedimiento, se estableció que debía optarse por la suspensión de la consulta y en caso de tratarse de un tema de familia, derivarla a una reunión inicial con una especialista en familia en caso de que el vecino quiera.

Finalmente se dictó la Acordada 37/07 del STJ de Tierra del Fuego mediante la que se implementó la mediación como herramienta y luego se sancionó la ley provincial N° 804 que consideró tal herramienta como de interés público provincial.

Como conclusión de esta anécdota, cabe resaltar que hay que seguir trabajando, revalorizando a los recursos humanos y el trabajo en equipo.”

Luis A. Lutz destaca una experiencia positiva de la que participó en la Provincia de Río Negro, en que “...el “aggiornamento” de la legislación procesal ha tenido en esa tarea a ciertos Magistrados progresistas y a los representantes de los Colegios Públicos de Abogados.- La Reforma Procesal Civil (Ley P 4142) fue el resultado del trabajo de una “Comisión para la Reforma” que integraron cuatro Jueces de Cámara de Apelaciones; cuatro Jueces de primera instancia; y los Presidentes de los cuatro Colegios Públicos de Abogados, bajo la presidencia del suscripto, que luego de más de cuatro años de trabajo consensuó por unanimidad el nuevo texto, que a su vez también fue aprobado por unanimidad de la Legislatura.”

Alejandro Panizzi evoca su intervención en un cambio profundo que se concretara en la Provincia del Chubut, a efectos de la implementación de la reforma procesal penal: “...la ley N° 5478 (actual XV - 9), puso en vigor un sistema acusatorio, orientado por una instrucción fiscal con control judicial. Una de sus particularidades más salientes es la creación de la Oficina Judicial que gerencia todos los procesos del fuero. Este nuevo procedimiento se caracteriza por poner el acento en el juicio propiamente dicho. Libera a la investigación de las normas que puedan trabarla, de obsoletas reglas

de acumulación de papeles. En definitiva, es un proceso ágil, transparente, eficaz y democrático.

La implementación de la ley tuvo lugar con la intervención de los tres ministros de la Sala Penal del Superior Tribunal de Justicia. Para ello recorrimos, en reiteradas ocasiones, cada una de las cinco circunscripciones de la Provincia, con el propósito de lograr consensos con todos los sectores (magistrados, Ministerio Público Fiscal, Defensa Pública, abogados particulares, empleados). También pusimos en marcha las oficinas judiciales, respondiendo así al mandato contenido en la ley formal.

Por razón de esa experiencia fui designado Presidente del Jurado de los concursos para cubrir cargos de Jefes y Subjefes de las Oficinas Judiciales de todas las Circunscripciones Judiciales de la Provincia de La Pampa (octubre de 2010).

Como Presidente del Superior Tribunal de Justicia, me tocó presidir la Comisión Especial Interpoderes para la evaluación, estudio y seguimiento del Código Procesal Penal de la Provincia del Chubut (año 2008).”

2.4 Comentarios

2.4.1 Área Capital Federal

Gladys S. Álvarez refiere a las dificultades para implementar cambios de raíz cultural, mediante los cuales se revela la puja entre un viejo y un nuevo paradigma: mientras el primero quiere prevalecer, el segundo busca un espacio para hacerse presente. Tales dificultades han sido patentes en la reforma de la Justicia Argentina.

Horacio Granero afirma que, mientras exista y se desarrolle un Sistema Democrático, todas las políticas tienen futuro, y lo propio sucede en cuanto a la Política Judicial: existe un profundo vínculo entre el sistema democrático y la política judicial, tanto desde la perspectiva de la gestión de la conflictividad, como del imperio de la ley.

Si bien son muchas las acciones de reforma judicial llevadas adelante en el plano federal y estadual, con dispar profundidad y resultados, ha sido difícil sostener en estas casi tres décadas un rumbo firme y preciso. El vaivén de los programas de transformación ha sido una constante y ello ha provocado ineficacia, desaliento y un

desmedido desgaste de energía de los actores sociales de los procesos de reforma que suelen sentir que cada tanto deben empezar casi de nuevo.

Así como es evidente que existe una fuerte tendencia proclive a la transformación y el fortalecimiento del Poder Judicial, existe otra, también evidente y fuerte, que busca perpetuar las formas de sometimiento, manipulación y debilidad de ese mismo poder. Las propias características del sistema institucional Argentino, la tradición de una mayor preocupación por este tema a nivel estadual que federal, y la posibilidad de intervenir en múltiples escenarios, favorecen la necesidad de diversificar e intensificar el debate de ideas.

Si bien hay un fuerte “consenso social” proclive al cambio, no es sencillo que la dirigencias política, profesional, intelectual o académica se abran a mantener y expandir este debate, pese a que existen en el país suficientes ideas y tecnologías de cambio como para nutrir la reforma por un largo tiempo.

Se nota que los actores específicamente judiciales oscilan entre participar de los programas de transformación –cada vez más ellos son actores de esos procesos- o mantenerse en una situación de debilidad que les da algunos privilegios menores.

En el corto plazo, es necesario realizar acciones de impacto que vuelvan a renovar el debate y la confrontación de intereses. Si ello se logra, sin duda la reforma judicial tendrá un mejor futuro.

Así podría ser, por ejemplo, a través de:

1. El diseño de mecanismos para fortalecer el papel de las ONG y los medios de comunicación, para forzar la rendición de cuentas por parte del Poder Judicial
2. La ampliación, facilitación y apoyo del acceso a justicia, fortaleciendo los mecanismos de resolución de disputas alternativos a las cortes, con el acceso a los arbitrajes especializados, como por ejemplo el de cuestiones de Derecho y Tecnología del Colegio de Abogados de la Ciudad de Buenos Aires
3. El fomento y difusión de los avances de y en los Poderes Judiciales de las Provincias.

Para **Eduardo Raúl Graña**, las iniciativas de reforma -provinieran de donde provinieran- que no fueron adoptadas por el Poder Judicial, o por sus integrantes, carecieron de incidencia en el desempeño de los tribunales, considerados colectiva o individualmente (es decir, como organización judicial o como órgano particular). “Creo

que esta conclusión es válida en el presente y, aunque resulta arriesgado formular pronósticos, no hay razones para suponer que variará en el futuro.”

Los cambios culturales sólo se producen cuando su necesidad es asumida por quienes deben ser sus protagonistas; el mejor ejemplo de esto es que, en distintos niveles, se han llevado adelante iniciativas de ciertos magistrados en materia de gestión que producen mejoras, aunque -desde luego- sólo en sus respectivos ámbitos de actuación.

“El Poder Ejecutivo jugó, aproximadamente hasta el 2003, un rol importante en el impulso de programas de reforma que, actualmente, parece haber abandonado.”

A partir de la crisis de fines del 2001, adquirieron relevancia las iniciativas originadas en Organizaciones de la Sociedad Civil; aunque sólo se plasmaron en concreciones apreciables cuando fueron adoptadas y encauzadas por los Poderes Ejecutivo y Judicial, a quienes -en definitiva- les cupo convocar a los restantes actores.

“En todo el período, me parece muy notoria la falta de iniciativa del Poder Legislativo; más allá de la mera sanción de leyes que crearon el Consejo de la Magistratura o Tribunales de Justicia (por mandato constitucional) o reformaron códigos, en general, a propuesta del Poder Ejecutivo.”

A las instituciones educativas no les cupo participación alguna en ningún rubro, excepto en cuanto facilitaron los ámbitos para que se desarrollaran o debatieran las propuestas de otros actores.

Ricardo A. Guibourg expresa textualmente: “Me preocupa que se encomien tanto modificaciones excelentes pero un tanto cosméticas, que dejan subsistentes los problemas estructurales de la administración de justicia. Si queremos una reforma judicial eficaz, hay varias cosas que deben hacerse. La primera y principal, adecentar los procedimientos de selección y designación de magistrados, funcionarios y empleados en todos los fueros y en todas las instancias.

La segunda, abandonar el modelo artesanal de la administración de justicia, reservándolo para ciertos procesos que lo requieran, y empezar seriamente a investigar y explicitar los criterios de decisión con los que se interpretan los derechos y las obligaciones, así como la atribución de consecuencias a cada caso. En otras palabras, hacer de la interpretación una tarea colectiva, transparente y pública, en lugar de un procedimiento subjetivo, a menudo subconsciente y rara vez susceptible de confrontación racional. La informática, más que un auxiliar en esta tarea, se

convierte en un espejo que nos interroga, porque sus capacidades de respuesta son mucho mayores que nuestra capacidad de preguntar. Hay que perder el miedo a las matemáticas, restablecer las ventajas de la teoría y convertir la administración de justicia en algo menos mágico, pero más racional y susceptible de control público sin mengua de su flexibilidad ni de su independencia.”

Raúl Madueño asevera que “En el Sistema Judicial existe una mayor estabilidad y permanencia en el tiempo, por lo cual se requiere mejorar el trabajo cotidiano, a diferencia de lo que pasa en el Poder Político. Existe hoy un importante empuje por parte de los cuadros más jóvenes de la Justicia...”, quienes quieren materializar reformas más amplias y comprensivas.

Acerca del cambio cultural que advierte, el entrevistado asevera que “Junto con la gestión y el compromiso de los jueces, a partir de la creación del Consejo de la Magistratura del Poder Judicial de la Nación –un hito histórico- los funcionarios asumen la necesidad de mejorar su CV –mediante la cursación y aprobación de postgrados y doctorados- para competir en concursos; esto se aprecia en la proliferación de las ofertas de postgrados. La juventud ha tomado conciencia de que no basta con el título de abogado para competir.”

Así, en el ámbito judicial, los postgrados y doctorados han sido del ámbito académico, y los operadores –actores- internos los realizaron, anteriormente, más para progresar en su carrera académica / docente que para mejorar su desempeño de la función judicial.

Muy diferente es la situación de los actores internos más jóvenes, quienes para cursar postgrados y doctorados tienen como motivación la búsqueda de la mejora, y no solamente el progreso en la carrera académica.

Distinta es la situación de los abogados de la matrícula –Colegios como el CPACF- que a menudo realizan cursos con una finalidad utilitaria, encaminada a mejorar su ejercicio profesional.

“Hoy, la Escuela Judicial del Consejo de la Magistratura del Poder Judicial de la Nación, así como la Escuela Judicial de la Asociación de Magistrados y Funcionarios de la Justicia Nacional –a través del desarrollo de cursos en materia de gestión y otras relacionadas- están dirigidas más a la búsqueda de la idoneidad en el ejercicio de la función, que a profundizar lo académico.”

“...Los postgrados ofrecen un tratamiento más profundo y mayor localización formativa. En nuestra carrera jurídica, la especialidad se adquiere mediante el ejercicio continuado, a diferencia de Medicina con la Residencia.”

En este escenario de cambio, el Dr. Madueño traza una diferencia cultural profunda que ha advertido entre distintas generaciones de magistrados: mientras algunos jueces dicen, apenas son designados, “llegué a juez”, otros jueces consideran, al ser designados, que comienzan una nueva etapa, para la cual es necesario formarse continuamente.

El entrevistado resalta además la actuación de las ONG en la reforma judicial, como positiva y coadyuvante, sin que concurra en su actuación un interés político: “estas entidades pueden aportar desde la sociedad civil, haciendo llegar su mensaje y logrando una mayor convocatoria.”

Gerardo G. Vassallo realza la necesidad del compromiso participativo de todos los sectores relacionados con la Justicia -Poder Judicial y Colegios de Abogados- y el aporte de los Poderes Políticos: el Ejecutivo, proveyendo los fondos necesarios e implementando algunas herramientas como la firma digital; el Legislativo, dictando normas en sintonía con los objetivos buscados.

En el primer ámbito, la Corte, como cabeza del Poder Judicial debe ponerse al frente, y ser asesorada por pocos consultores, capacitados y eficientes, entre ellos los jueces que han sido pioneros en la materia.

Los abogados deberán estar abiertos a cambiar su mentalidad, comenzando a dejar de lado el papel, en pos del expediente digital y las comunicaciones que podrán hacerse con mayor eficiencia con un sistema de notificación electrónica.

Todo lo expresado representa un cambio cultural que, como tal, no tendrá resultados inmediatos. Por ello la Corte debe avanzar con los cambios. Cuando los letrados vean los beneficios, aceptarán de buen grado ellos y seguramente, exigirán profundizar los cambios.

Por último, los consultores en otras materias también pueden ser útiles para analizar el trabajo judicial y sugerir modificaciones. Esta fue una buena experiencia que se dio en el Pro-JuM, aunque en contadísimos casos.

No debe olvidarse que estamos encarando la modernización de un Poder Público, y por ello, es esperable que se cuenten con los mejores elementos, no escatimando en este punto recursos presupuestarios.

2.4.2 Área Buenos Aires

Pelayo Ariel Labrada advierte que el avance ha sido muy desparejo y se ha producido un fenómeno derivado de la “globalización”. Hoy, la tecnología necesaria para el buen funcionamiento del servicio de justicia está al alcance de cualquier Poder Judicial Provincial, pero las posibilidades de implementación que –en las mayoría de los casos- requiere un consenso de los abogados, es más fácil de lograr en el Interior que en las grandes ciudades.

“Cuando fui juez en Pergamino, cada vez que proyectaba hacer una reforma consultaba a los abogados mediante encuestas, conversaciones directas o tratativas con su colegio. En total, eran 300 abogados. Esto es prácticamente imposible en Buenos Aires donde hay más de 70.000 colegiados.

Es notable que Provincias como Chubut, Neuquén, Río Negro y Tucumán se encuentran más adelantadas en las actividades de modernización, que ciudades como Buenos Aires, Rosario o Córdoba; antes, era al revés: las novedades aparecían, en Buenos Aires y luego se iban expandiendo lentamente por el Interior.”

Eduardo Machín sostiene que es esencial generar un “espíritu de autorreforma permanente” que conviva con el espíritu conservador del Poder Judicial. Este espíritu conservador es el que, para el experto, brinda Seguridad Jurídica.

El espíritu de autorrenovación se da actualmente por un factor exógeno al Poder Judicial: el corte generacional que se está produciendo, con la llegada de una juventud que tiene otro enfoque frente a los problemas, y ve la vida desde otra perspectiva. Así sucede con el Ministerio Público, que es esencialmente joven.

El entrevistado considera que, en el Sistema Judicial, el cambio se ha instalado como una oportunidad, y no es ya visto como un problema. Por ello, el gran salto en la

modernización se dará el día en que se deje el papel, y se digitalice el expediente y la gestión de los casos.

Flavia Podestá opina que se encuentra aún pendiente la construcción de canales para articular y coordinar los mecanismos de participación; sigue sucediendo que no pocas reformas se lleven a cabo a partir de inquietudes individuales, sin que exista una plena coordinación y más allá de ciertos avances en este terreno.

Las mejores prácticas de otras naciones pueden resultar de utilidad para introducir nuevos cambios y lograr un impulso institucional coordinado y sustentable, que comprenda –en su área de incumbencia- tanto al órgano político como al Gobierno Judicial.

Si bien sigue existiendo en Argentina la *Bandera de la Educación* como símbolo característico, priman los esfuerzos aislados; existen referentes intelectuales, pero falta la construcción colectiva, en forma organizada y metódica.

Si bien los avances en la participación son claros y perceptibles, no se ha logrado todavía el desarrollo orgánico de una cultura de participación.

En este sentido, la experta enfatiza el valor de dotar de mayor flexibilidad a las comunicaciones para hacer realidad las reformas, dando fuerte impulso a las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones -TIC, la construcción de foros, y otros canales que se apoyen en éstas.

2.4.3 Área Noroeste

Carlos Enrique Courtade destaca, con relación a Tucumán, que el Poder Judicial recauda y administra la tasa de justicia, la que está destinada a la creación y mantenimiento de infraestructura. Esto permite que la Corte Suprema decida con autonomía sobre la construcción, compra, refacción de edificios, informática, mobiliario, etc.

En materia de Calidad de Gestión, Violencia Doméstica, Capacitación, Concursos para el acceso al Poder Judicial, etc. las experiencias también han partido de iniciativas impulsadas por diversos vocales del Superior Tribunal. Es posible que tales

experiencias hayan sido motivadas por funcionarios con conocimiento del tema o por prácticas de otras Provincias conocidas a través de JUFEJUS, pero las “experiencias piloto” siempre partieron de la Corte.

Edgardo Llugdar expresa que, “A modo de conclusión, sólo me queda mencionar, que agradezco a Dios la oportunidad que ha brindado a este ser mortal, de participar con aciertos y errores, en estos procesos de transformación, brindando un modesto aporte, con la única finalidad e intención de lograr desde la posición que en suerte me toca desempeñar, colaborar con el resto de los componentes que integran el programa, a los efectos de intentar avanzar en el mejoramiento de la prestación del servicio de Justicia, para el provecho de los únicos legítimos destinatarios del esfuerzo, que no es otro que el pueblo de la Provincia de Santiago del Estero, y poder volcar la experiencia adquirida en los foros interprovinciales, nacionales e internacionales, que en función de mi investidura me ha tocado participar, como un pequeño aporte puesto a disposición de quien lo requiera.”

2.4.4 Área Noreste

Gabriela María Alejandra Aromí evoca que “En mis luchas por mejorar el sistema judicial me he encontrado con personas maravillosas que realizan acciones increíbles, que ponen el corazón en el servicio de justicia, que comparten sus experiencias con generosidad, que desde el espacio que ocupan dignifican diariamente el quehacer judicial y ayudan a creer que juntos podremos construir sistemas judiciales eficientes que nos ayuden a recuperar la confianza de los ciudadanos en la justicia.”

Eduardo Belforte advierte que en numerosos proyectos de reforma, se han generado a veces cuellos de botella, por haber sido elaborados y puestos a disposición de actores que “llegan y se van” –políticos- o, pese a su permanencia, no tienen interés – en el pasado, algunos integrantes de órganos judiciales con poder de decisión a nivel macro.

El entrevistado realiza una aguda observación en cuanto a la legitimidad de la judicatura, a través de su origen y ejercicio:

1. Los jueces son nombrados por representantes a su vez elegidos por el voto popular, al cabo de un proceso mucho más exigente de evaluación de su idoneidad que los requeridos para integrar los Poderes Políticos
2. Una vez en la judicatura, son los únicos agentes del Poder Público que se encuentran en contacto directo con las personas, cuyos derechos tutelan de manera directa y en el caso concreto –lo que no pasa con el Poder Ejecutivo ni el Legislativo
3. Tutelan los derechos de minorías, por ejemplo a través de los amparos.

Cristina González observa como dato positivo para la potenciación de los cambios, el efecto multiplicador que produce compartir experiencias desde una institución constituida por cabezas de poderes, es decir, por quienes tienen poder de decisión. Así, destaca la sucesiva creación de Secretarías de Gestión en diferentes Jurisdicciones, tras tomarse contacto con la experiencia en un encuentro celebrado en JUFEJUS.

Susana Medina de Rizzo señala que es importante destacar el cambio de paradigmas operado en muchos Magistrados y Funcionarios de la República, “que saben que están escribiendo importantes páginas en la historia de nuestra Patria, porque entienden a la función jurisdiccional, ya no como un simple trabajo administrativo, sino como un verdadero servicio a la comunidad a la que pertenecen, convencidos de que no habrá paz sin justicia, justicia sin verdad y verdad sin compromiso. Advierto en numerosos colegas este compromiso social a partir de la labor judicial.”

2.4.5 Área Pampeana

Hugo Oscar Díaz expresa que muchas veces falta planificación para el cambio, y las respuestas son consecuencialistas. Por ejemplo, en La Pampa se tomó la decisión de crear una Oficina de Atención a la Víctima después de un hecho concreto aberrante, para evitar toda atribución de responsabilidad posterior por inacción; en el mismo

sentido, respecto de las personas que se encuentran en libertad bajo custodia pero extramuros, no se hace nada para fortalecer los controles, hasta que pasa algo; nadie se moviliza sin un estímulo externo. Y cuando éste llega, es tarde.

Sucede así que, en el plano de la reforma, con frecuencia falta impulso propio y sea actúa por reacción.

Es aún necesario definir Políticas de Estado. A veces, se instaura un tema de reforma como si se tratara de una “moda”, “sin que haya existido un debate y elaboración internos, sino una línea que se baja.”

Para **Rafael Gutiérrez**, la mayor participación de los actores de la Justicia se desarrolla a los efectos de modernizar el Sistema y mejorar sus servicios, sin interferir con otros ámbitos pero –al mismo tiempo- evitando interferencias: “así como es negativo el Gobierno de los Jueces, también es negativa la influencia de las corporaciones dentro del Poder Judicial”.

***Domingo Sesín** puntualiza que por efecto del incremento y diversificación de la carga de trabajo, “la tarea del Juez se ha complicado, y por eso es necesario crear y desarrollar más y mejores vías de respuesta.”*

Para mejorar los servicios de la Justicia, **Víctor Vélez** pone especial énfasis en la necesidad de promover el diálogo y la interacción directa con el público y el ciudadano; “buscar la forma de hacerlo y preguntar: ¿qué les parece? Según la Constitución, la Justicia presta un servicio, y es necesario garantizar la solución justa cuando hay un conflicto. Así como una empresa de servicios pregunta a sus clientes, hay que hacerlo en la Justicia y preguntar a la gente.”

El experto reflexiona que, dentro del Sistema Judicial “todos tienen en claro la independencia, pero muchos no tienen en claro que *no alcanza sólo con la independencia*: hay que ser eficaz, y para ello hay que definir la eficacia, que tiene que ver con el resultado.”

En el plano discursivo existe una gran uniformidad; “ningún juez dice que no quiere ser independiente ni eficaz”, y se están dando pasos importantes en la mejora; pero hay que seguir adelante para lograr mayor eficacia.

El Dr. Vélez considera al proceso de la administración de Justicia como basado en tres pilares:

1. Normas: leyes orgánicas, procesales, de fondo, etc. y normas internas
2. Personas: carrera, formación y control de la gestión
3. Recursos: infraestructura y presupuesto, tema este último muy serio, en el cual todavía los jueces de las dos primeras instancias no tienen participación en su formación, debido a que es una actividad que desarrollan las cúpulas.

Tras destacar lo positivo del proceso de participación, el entrevistado puntualiza que falta aún más organización para fomentar tal participación –especialmente con el nivel externo que identifica- y para avanzar en la modernización a partir de aquella.

“Todos quieren hacer algo pero no saben exactamente qué hacer; este proceso es un cambio cultural en curso, que va a llevar tiempo.” “Los servicios y los resultados están mejorando, pero hay que mejorar mucho más, y buscar la participación del público; sin ésta, no alcanza.”

Con específica referencia a la participación ciudadana en el servicio de Justicia, destaca la experiencia de Córdoba en la toma de decisiones por los Jurados Populares: “existe en éstos un proceso de construcción de consenso muy importante y acentuado –hasta visible- cuando deciden.

En el mismo sentido de la participación, el Dr. Vélez identifica como un cambio muy positivo la introducción de los métodos alternativos –especialmente la mediación- y la simplificación de los procesos, y resalta la necesidad de desformalizar los caminos del servicio de Justicia para seguir mejorando esta senda.

2.4.6 Área Cuyo

Jorge Nanclares sostiene que “El problema central de la Justicia está representado por la burocratización y la cultura del expediente; hay que volver a escuchar el caso.

Para ello, el objetivo puesto en el horizonte debe ser llegar al expediente digital, formando a un juez que escuche a las partes y resuelva.”

“La Corte debe gobernar el Poder Judicial, y hacerse responsable del funcionamiento de la Justicia.”

Para **Roberto Pagés Lloveras**, la informática judicial es parte fundamental del proceso de modernización de la justicia, y entendemos que se han modificado los paradigmas de los principios de la oralidad y de la escritura, pasando de un sistema basado principalmente en el soporte papel y el procesamiento manual de las causas judiciales, a un sistema de soporte digital que permite la consulta y gestión completa de expedientes digitalizados.

Pero no todas las nuevas tecnologías van a resultar de utilidad como herramientas de información, registro y comunicación inmediata y clara, si no van acompañadas de sistemas compatibles y de la formación continua.

Ello hace necesaria una adecuada regulación, dotada de pragmatismo y flexibilidad, dentro de la perspectiva general de la nueva sociedad de la información, comunicación y redes.

Carlos Quiroga opina que los procesos de reforma vistos solamente por los operadores de la justicia son cerrados hacia la comunidad judicial, y no siempre atienden al público en general; en ese contexto, los tiempos políticos no son los mismos que la Justicia necesita.

Si no existe una adecuada coordinación y diálogo entre los diferentes actores públicos, los debates sobre la reforma terminan a veces siendo puramente académicos -*catarsis de la catarsis*- sin lograr que el Poder Ejecutivo y el Poder Legislativo tomen conciencia.

Proceder de manera aislada y sin participación de otros ámbitos lleva a que no se logre captar lo que el público dice de la Justicia; es común la traslación de las responsabilidades a otros sectores, sin lograrse la construcción de una visión distinta, encaminada a mejorar el servicio al público. A criterio del experto, tal visión debería ser común a los tres poderes.

El Dr. Quiroga asevera que, en las reformas en ejecución desde el Sistema Judicial, existe una mayor preocupación por la mejora *pensando en el justiciable, pero no en el ciudadano*.

El Poder Judicial está comprometido en las reformas, pero existen también otros actores que deben intervenir y a veces pujan por hacerlo.

El experto señala la necesidad de constituir foros o mesas de diálogo, en las que participen actores representativos clave que tengan en claro el camino a construir y el rumbo a tomar: de no hacerse, las actividades de reforma –por ejemplo, en capacitación- quedan a mitad de camino por falta de presupuesto, o no llegan a crearse por ley nuevas Unidades Judiciales o a instrumentarse otros procesos.

No entender que para hacer realidad los cambios se necesita de los tres Poderes, puede terminar frustrando la eficacia de las reformas

A criterio del entrevistado, “El Gobierno de los Jueces es bueno hacia dentro”, pero debe trazarse una diferencia entre esto y el servicio de justicia que queremos, que debe derivar del Estado en su conjunto. Y para ello, la participación de la sociedad, y sectores como el gremial y el empresarial, es fundamental.

“Se debe entender que la Justicia tiene sus fines sociológicos, pensando en las personas y los conflictos sociales.”

El Dr. Quiroga se pregunta luego: ¿cómo definir por dónde van los verdaderos cambios de reforma? Y responde que para ello es esencial conocer los intereses del público y el ciudadano; por ejemplo, sería deseable que los juicios fueran breves y la Justicia se hiciera más rápido, pero un cambio que lo hiciera posible encontraría oposición de muchos abogados y jueces; por eso mismo, es necesario tratar de equilibrar.

El consultado asevera por ello que “poner en valor lo que quiere el público hace que los límites se corran”, y traza una diferencia al observar que “una cosa es el expediente y otra el usuario”.

“Es necesario desarrollar una visión poniendo al expediente digital en la mira, como objetivo central. Podrá así pensarse en las reformas necesarias para llegar a ese resultado, y muchos cambios tornarán innecesarios a otros.”

Como fuera expresado por el Dr. Quiroga, desde fines de 2001 creció la participación de los Poderes Judiciales en las actividades de reforma, en tanto disminuyó grandemente la participación de los Poderes Políticos; el experto opina que existe

desinterés desde la política en acompañar tal proceso, por ser el mismo de naturaleza intrapoder: tiene en cuenta a jueces, abogados y justiciables, pero le falta articulación con la sociedad. A criterio del entrevistado los procesos de reforma judicial requieren para legitimarse y ser integrales, inevitablemente, de la participación de los otros poderes.

Omar Uría asevera que “La Política Judicial debe ser concebida e implementada por los Poderes Judiciales y no por los políticos.”

2.4.7 Área Patagónica

María del Carmen Battaini sostiene que, en materia de acceso a justicia, “...si bien se han logrado grandes avances mediante los distintos mecanismos para lograr mayor eficacia y eficiencia en el sistema de justicia, somos conscientes de que los tiempos han cambiado, y que la Sociedad reclama a un juez proactivo que, cumpliendo con su rol se involucre y tenga en vista el impacto que sus decisiones pueden generar en la Comunidad, y que asuma el desafío de afrontar su tarea, sumando, para optimizarla, la capacitación, la gestión y la planificación.”

Domingo Norberto Fernández plantea la necesidad de desarrollar una visión de conjunto en los programas de reforma; falta aún construir una proyección a largo plazo, y los cambios acelerados de la realidad hacen que esto sea todavía más difícil de lograr. Pero para hacer realidad los cambios y tener mayor ejecutividad, “nada obsta a que se generen equipos de estudio, cuya actuación constante tendría que acelerar las reformas para que la realidad no nos supere”. Los procesos de reforma tienen fuertes liderazgos personales, pero junto a la decisión debe venir la ejecución programada y coordinada.

El experto observa críticamente, al reflexionar sobre la importancia de la pluralidad de actores, que a veces “parece que estamos en un laboratorio, y falta más contacto con la gente para reformar”. La participación de la sociedad es, pues, muy necesaria y, para ello, las Organizaciones Intermedias son un canal fundamental.

Luis A. Lutz opina que la Reforma de la Justicia Argentina es una tarea compleja, que requiere de la armonización de objetivos, intereses, reglamentaciones y acciones con un sentido unívoco, o sea de unidad en la diversidad respecto del modelo superador.

La Corte Suprema de Justicia de la Nación, en su actual composición, ha hecho significativos esfuerzos en tal sentido, pero aun sin poder apreciarse resultados que se hayan proyectado a los demás Tribunales de la Justicia Federal y Nacional, ni a la Justicia de las Provincias, salvo excepciones.

Las Conferencias Nacionales de Jueces requerirían de otra modalidad, con una dinámica distinta que dispare acciones consensuadas, el control de su cumplimiento y el seguimiento de sus resultados.

Sería oportuno revisar cuánto se ha actuado en el período 1983/2011, para volver a la concreción de criterios instados desde el Ministerio de Justicia de la Nación a fines de los noventa y principios de los 2000, tales como los que dieron lugar –a modo de ejemplo- a los convenios sobre “comunicaciones electrónicas interjurisdiccionales” y “firma digital”.

Alejandro Panizzi considera que es una tarea importante para las Cortes elaborar y poner en acto una política de prensa de los Poderes Judiciales, que permita tanto la difusión de resoluciones judiciales relevantes, como la adecuada comprensión de la función constitucional del Poder Judicial por parte de la Sociedad.

Gisella G. Zenere observa la necesidad de concebir la modernización de la Justicia en interacción con todos los actores relevantes que se ven involucrados –los abogados entre ellos- y pueden tener algo que aportar. De otra manera y por no estar presentes todos los actores necesarios, a veces se conciben ideas muy valiosas y originales que no son ejecutables, por falta de presupuesto e infraestructura (que los ausentes podrían haber facilitado).

Las reformas sirven y dan resultados si se crean consensos y se cuenta con recursos. Otro problema deriva, para la entrevistada, del carácter parcial de numerosas iniciativas de cambio: muchas veces, las reformas no atacan lo medular, sino que son parciales o “parches” y les falta una visión integral.

Por otra parte, se plantea el problema de que, aun cuando determinados cambios se propongan para la generalidad, solamente pueden ser llevados a la práctica en la Capital Federal, donde se encuentran los insumos necesarios para ello.

Sería muy valiosa la actuación en red de las Facultades de Derecho, a fin de cooperar con la modernización, desarrollar desde ellas iniciativas con los alumnos que trabajen en tribunales, para así pensar en propuestas, elaborarlas y avanzar con los otros actores a efectos de hacerlas realidad.

3. Encuesta

De conformidad con lo anticipado al inicio de este capítulo, referiré a continuación los resultados de la encuesta semi-estructurada que fuera respondida por doscientos diez actores de la Justicia Argentina.

Los participantes en la encuesta -treinta por cada una de las siete Áreas en que consideré dividido el país - ejercen la magistratura o la función judicial en la primera o la segunda instancia de sus respectivas Jurisdicciones.

La encuesta fue elaborada a partir de la síntesis de las respuestas que recibiera de los entrevistados, y focalizada en dos preguntas; cada una de ellas refiere a un tema central, respecto del cual se requiere la identificación de:

1. Los actores de la reforma judicial en Argentina, durante el período 1983 – 2001 y desde 2001 hasta el presente
2. Las causas de la participación de los actores internos del Sistema Judicial en sus actividades de modernización.

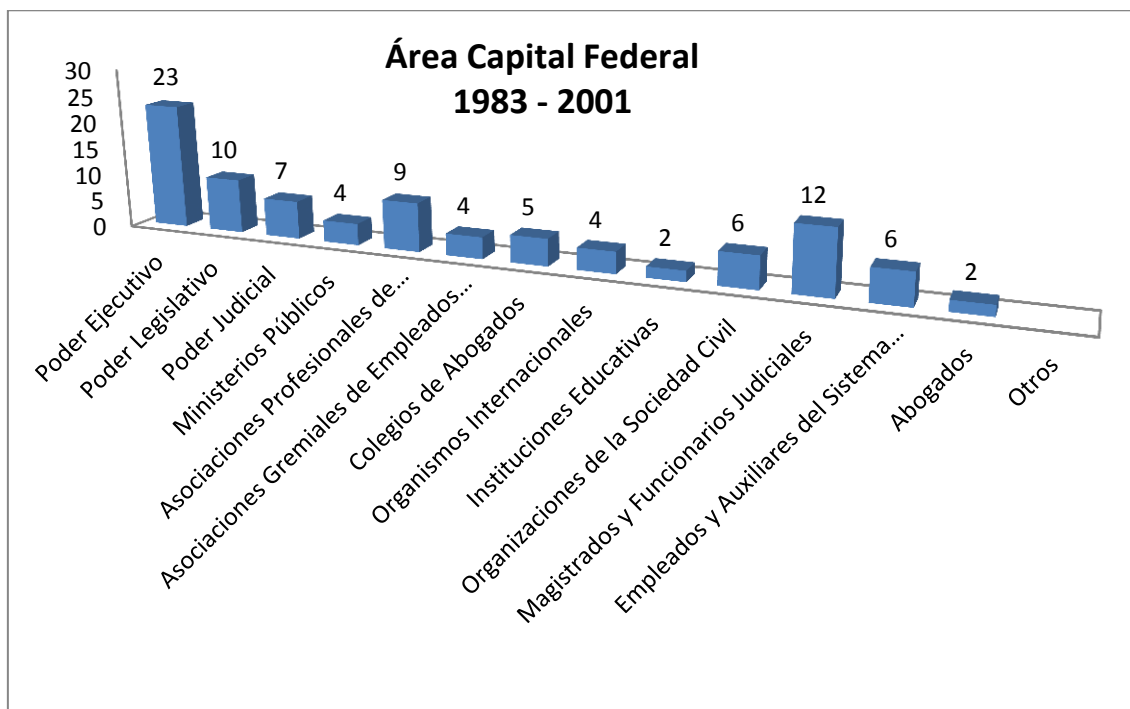
Formulé a tales efectos, para cada pregunta, una lista de opciones no excluyentes, que podrían o no ser seleccionadas –una, más, o todas ellas- por los encuestados, así como agregarse otra u otras no contempladas.

Podrán observarse a continuación los gráficos que sintetizan tales respuestas, seguidos por mis comentarios, referidos, en su caso, a la participación de los miembros del Grupo Social de la Justicia en sentido particular⁷⁵⁷ y los Poderes Políticos, y a las causas de aquella.

⁷⁵⁷ Caracterizado en el Capítulo II, punto 5.4 de esta obra como compuesto por: Magistrados (Jueces, Fiscales y Defensores Públicos), Funcionarios Judiciales, Empleados Judiciales, Auxiliares de la Justicia, Órganos Judiciales, Colegiados y Unipersonales, Consejos de la Magistratura, Asociaciones Profesionales de Magistrados Funcionarios Judiciales y Asociaciones Gremiales de Empleados Judiciales.

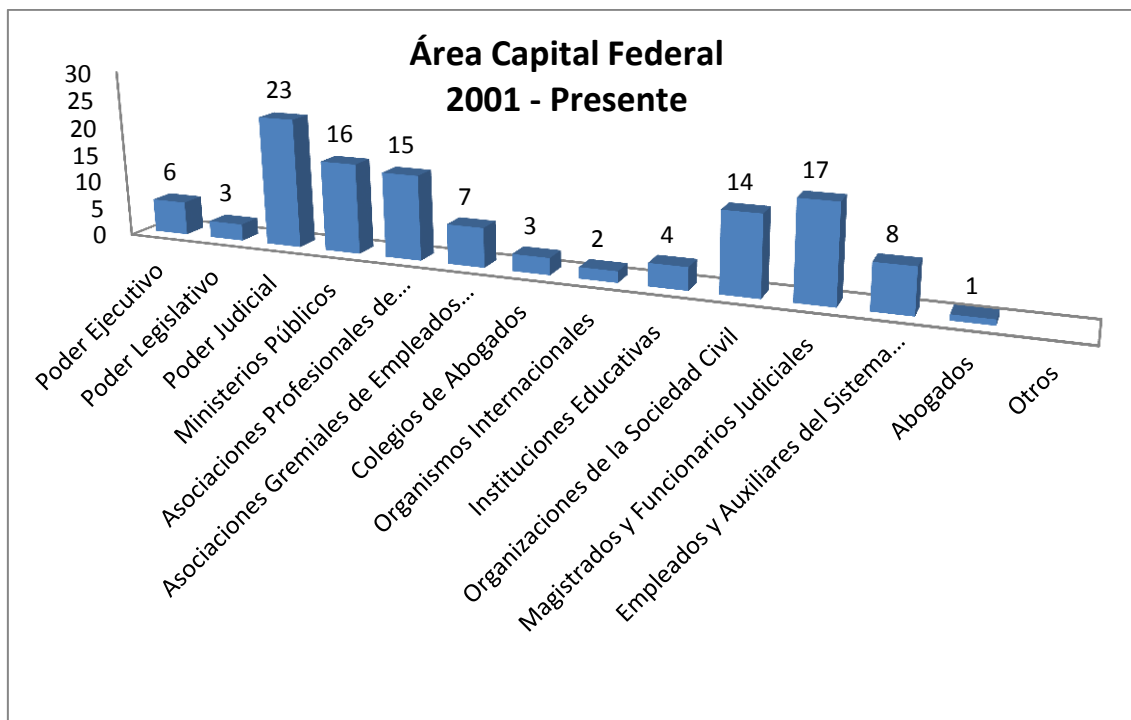
3.1 Actores de la Reforma Judicial en Argentina

3.1.1 Área Capital Federal



Los encuestados de Capital Federal consideraron como claramente preponderante la participación del Poder Ejecutivo en la modernización del Sistema Judicial, durante el período que va de 1983 a 2001; desde el Sistema Judicial, el más alto número de selecciones como actores correspondió a los Magistrados y Funcionarios -12, seguidos por las Asociaciones Profesionales de Magistrados -9-, el Poder Judicial -7, los Empleados y Auxiliares -6, Colegios de Abogados -5- Gremios y los Ministerios Públicos -4.

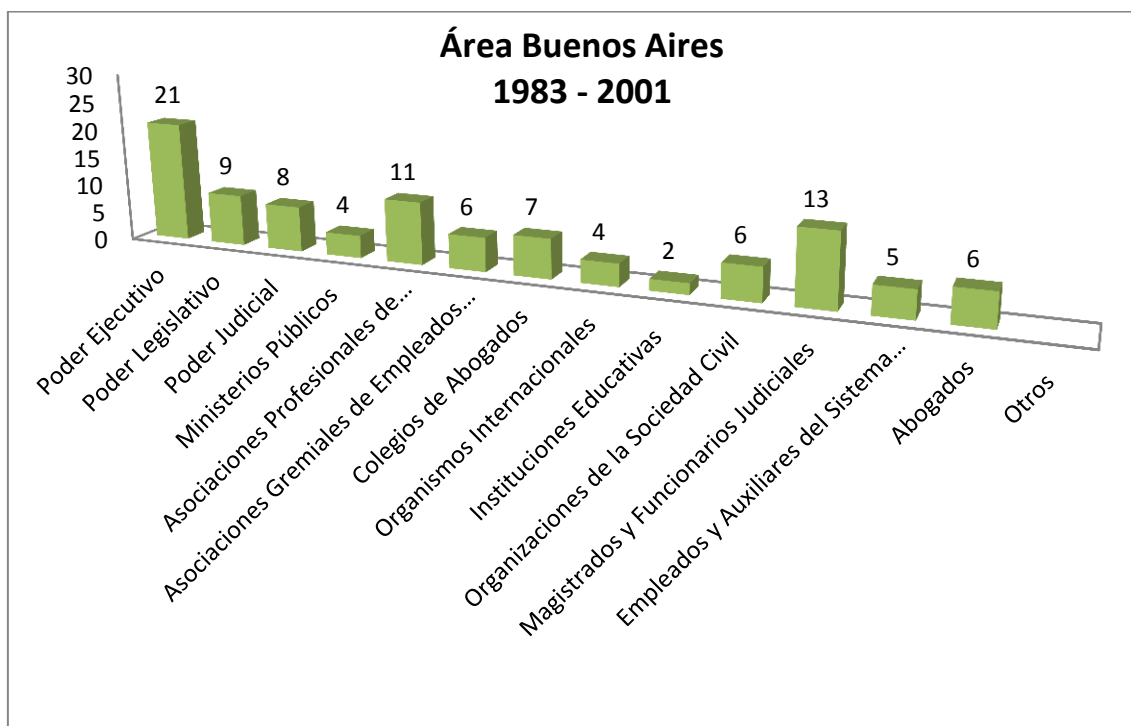
Fue así patente el bajo grado de incidencia de los órganos del Sistema Judicial en sus actividades de reforma en esta primera etapa, a criterio de los consultados, quienes destacaron por encima la labor individual de magistrados y funcionarios.



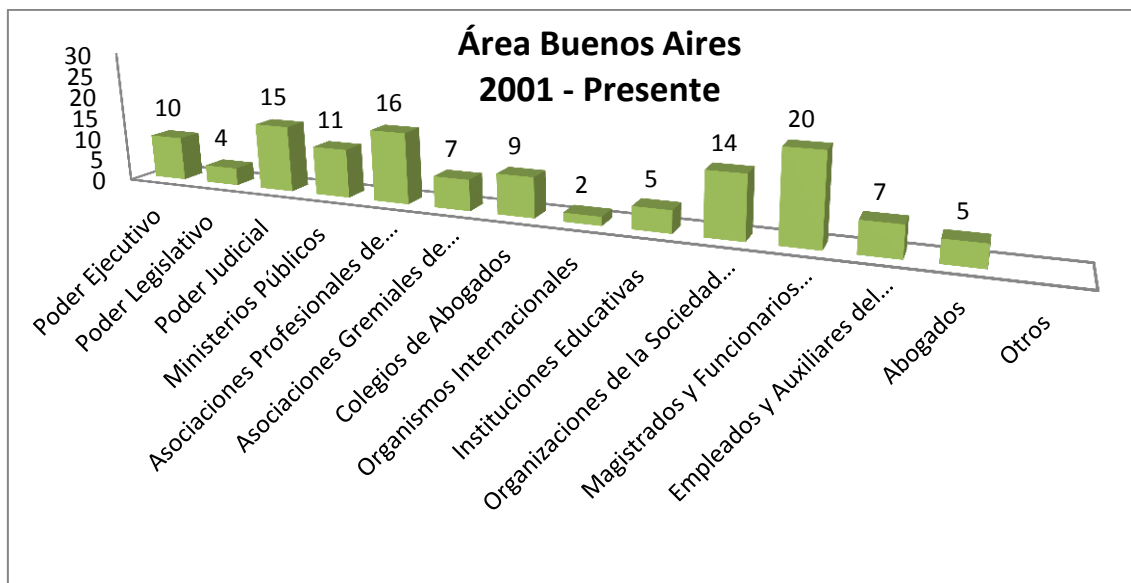
Desde 2001 en adelante se advierte una nítida diferencia, a criterio de los participantes, en los niveles de intervención de los actores identificados. Bajan ostensiblemente los Poderes Políticos -6 el Ejecutivo y 3 el Legislativo- mientras se identifica como predominantes a los actores y órganos del Sistema de Justicia: Poder Judicial -23-, Magistrados y Funcionarios -17, Ministerios Públicos -16-, Asociaciones Profesionales de Magistrados -15-, Empleados y Auxiliares -8, y Gremios -7.

Según fuera referido por varios consultados en sus comentarios, en el Poder Judicial de la Nación se destacó el liderazgo de la Corte Suprema a partir de su nueva composición, y la actuación de las Cámaras de Apelaciones de diferentes Fueros en la Justicia Nacional. En la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, se hizo específica referencia al Tribunal Superior y al Ministerio Público Fiscal.

3.1.2 Área Buenos Aires

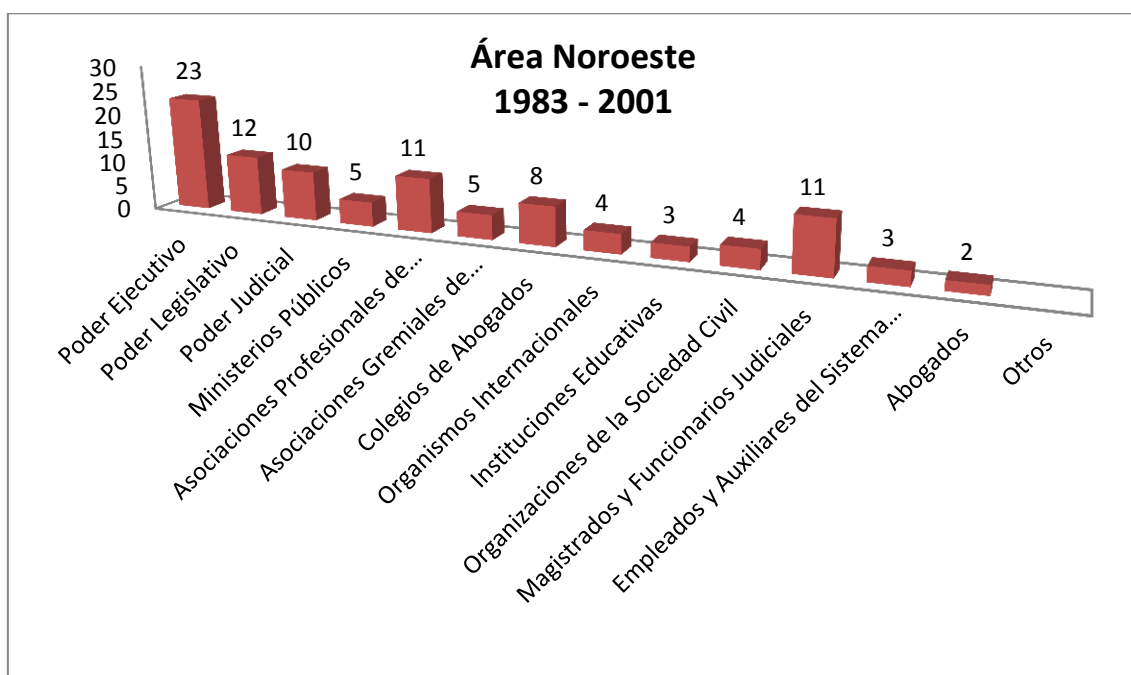


En la Provincia de Buenos Aires, similarmente al caso anterior, los encuestados identifican al Poder Ejecutivo como el principal actor de la reforma entre 1983 y 2001, y, dentro del Sistema Judicial, a los Magistrados y Funcionarios -13-, seguidos por las Asociaciones Profesionales de Magistrados y Funcionarios Judiciales -11-, los órganos del Poder Judicial -8, los Gremios -6, los Empleados y Auxiliares -5- y los Ministerios Públicos -4.

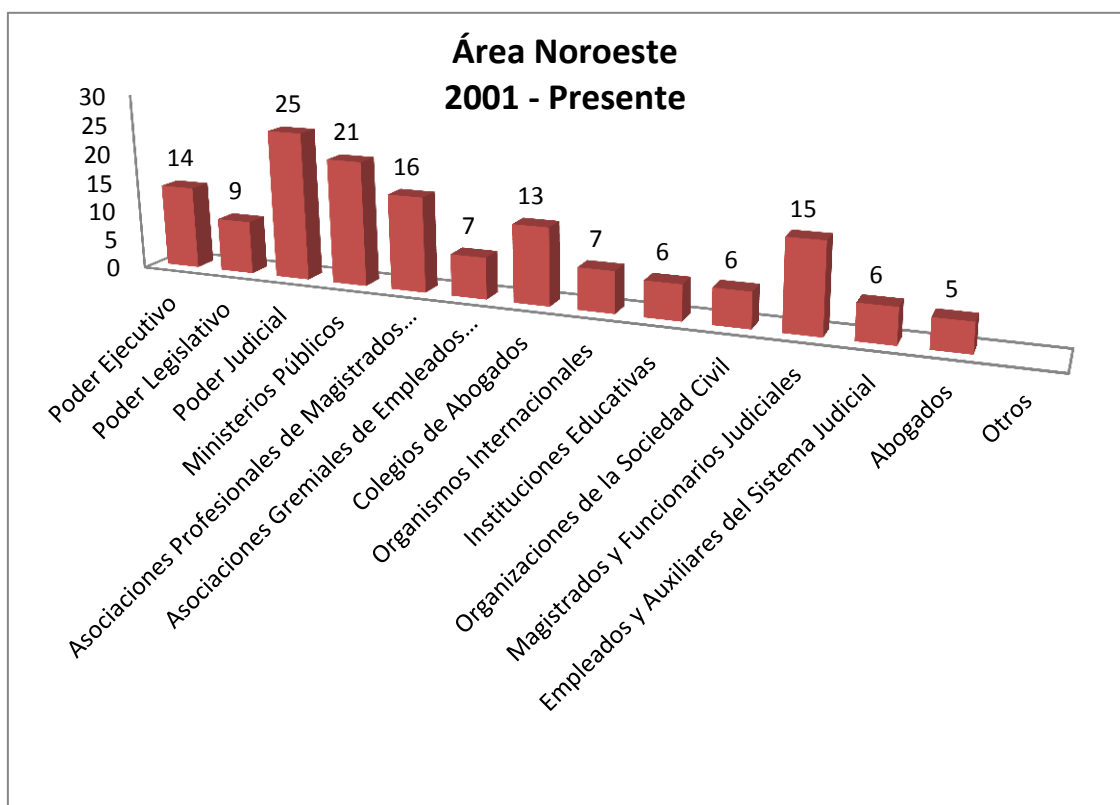


Desde 2001 al presente cambia significativamente la selección de los participantes, con la baja de los Poderes Políticos –menos pronunciada que en el caso de Capital Federal- y el aumento de los diferentes actores de la Justicia: siguen prevaleciendo los Magistrados y Funcionarios -20-, y aumentan las Asociaciones Profesionales -16, el Poder Judicial –15- los Ministerios Públicos -11-, los Gremios, Empleados y Auxiliares -7.

3.1.3 Área Noroeste



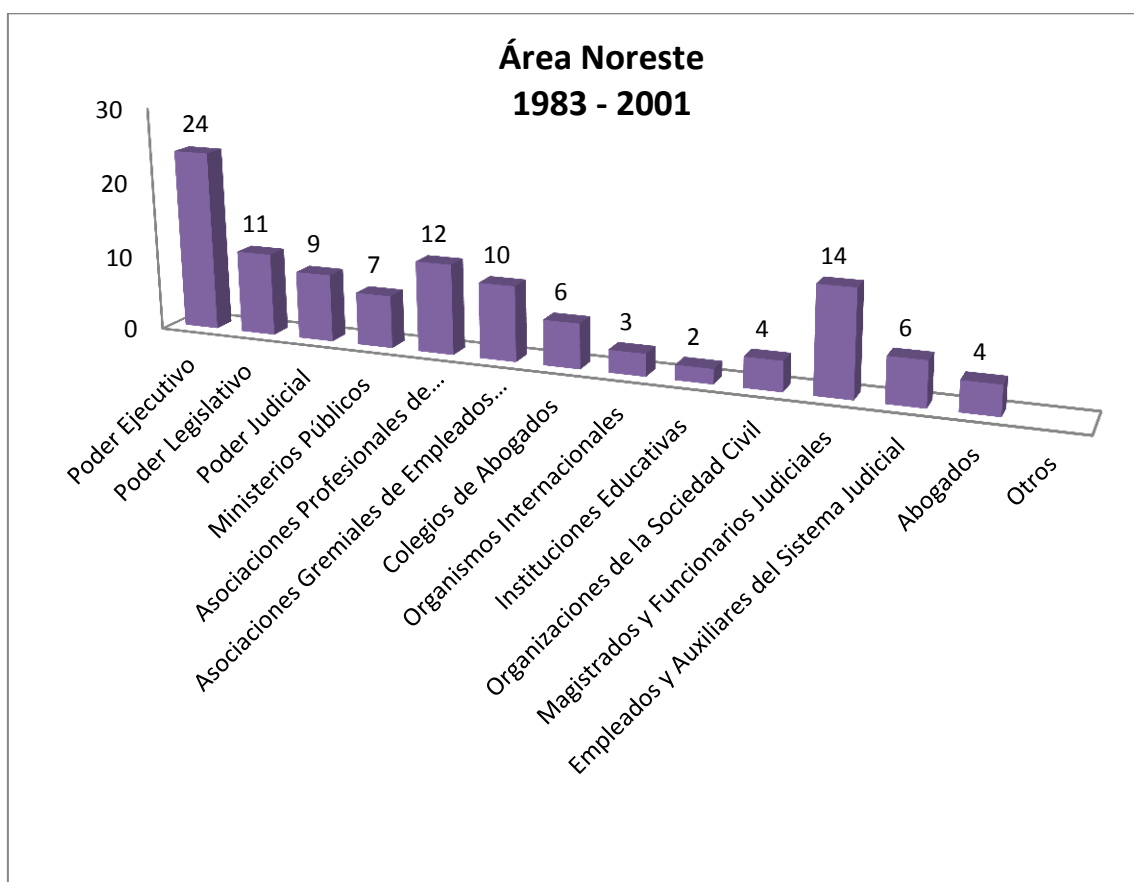
En el Noroeste, prevalece también la identificación de los Poderes Políticos durante el período 1983 – 2001. Siguen los Magistrados y Funcionarios y a las Asociaciones Profesionales –11 ambos, y los Poderes Judiciales -10, que tienen mayor grado de identificación si se compara con los dos casos anteriores. Aparecen luego los Ministerios Públicos y los Gremios -5-, y los Empleados y Auxiliares de la Justicia -3.



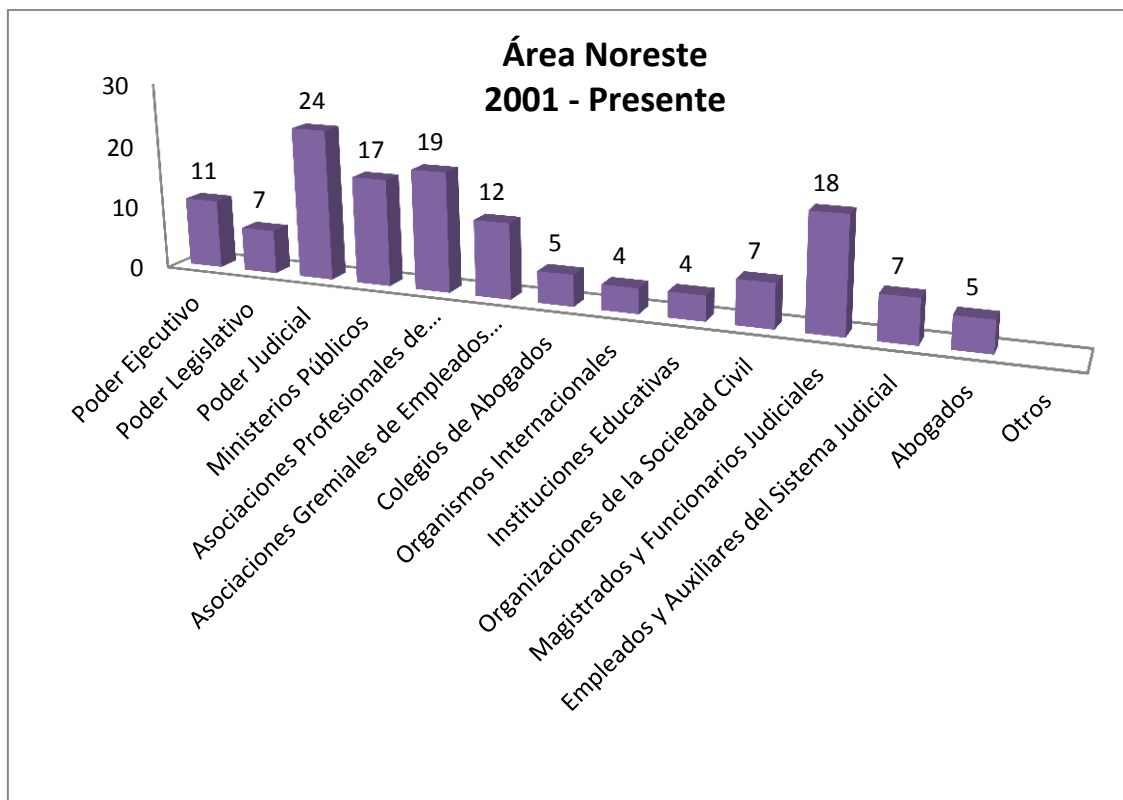
Desde 2001, aumenta de manera notable la identificación de los Actores de la Justicia como participantes en su reforma, a través del Poder Judicial -25 y los Ministerios Públicos -21, seguidos por las Asociaciones Profesionales -16, Magistrados y Funcionarios -15. Es menor la intervención, para los encuestados, en el caso de los Gremios -7 y los Empleados y Auxiliares -6.

Se produce en el período una baja en la identificación de los Poderes Políticos como actores -14 el Ejecutivo y 9 el Legislativo- que resulta comparativamente menor, en el mismo período, con tales órganos en Capital Federal y Buenos Aires.

3.1.4 Área Noreste

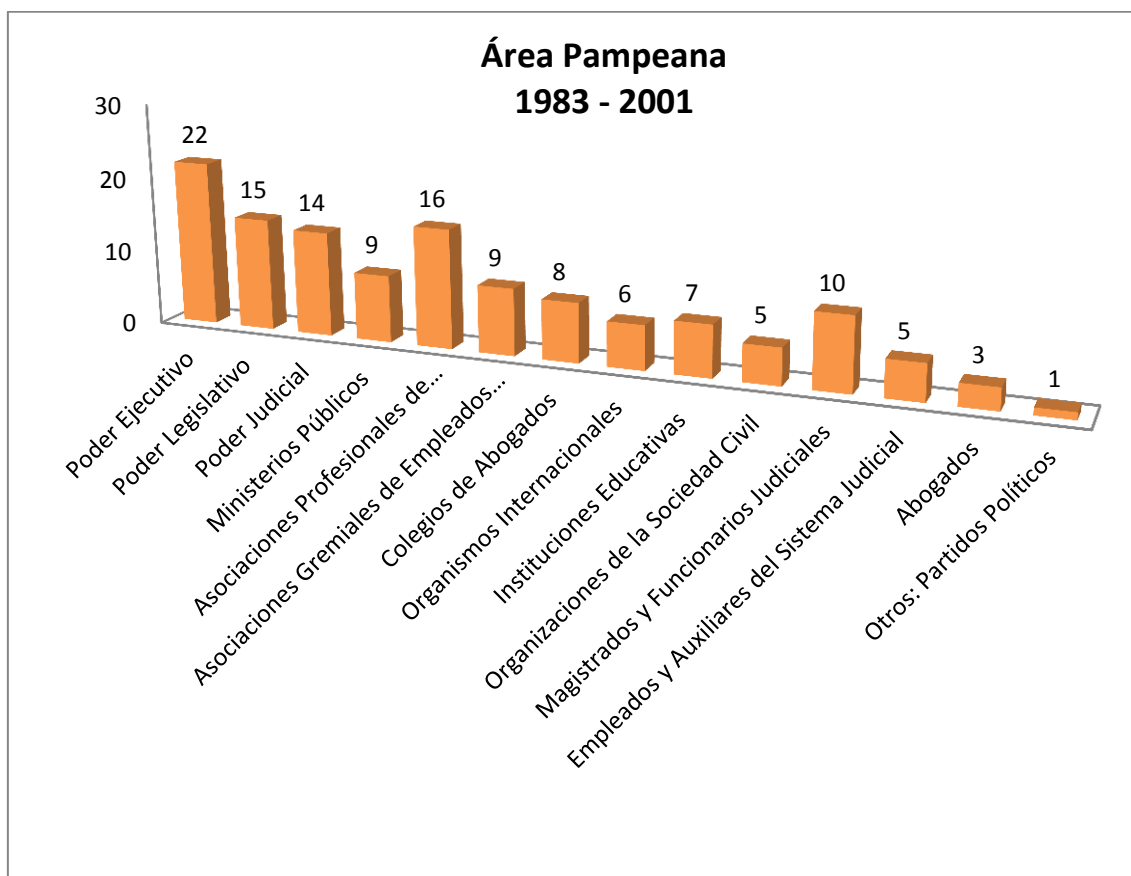


En el Noreste, surge entre 1983 y 2001 el predominio del Poder Ejecutivo -24-, en tanto, entre los agentes de la Justicia, aparecen los Magistrados y Funcionarios -14-, las Asociaciones Profesionales -12- y los Gremios -10- antes que los Poderes Judiciales -9; siguen luego los Ministerios Públicos -7- y los Empleados y Auxiliares -6.

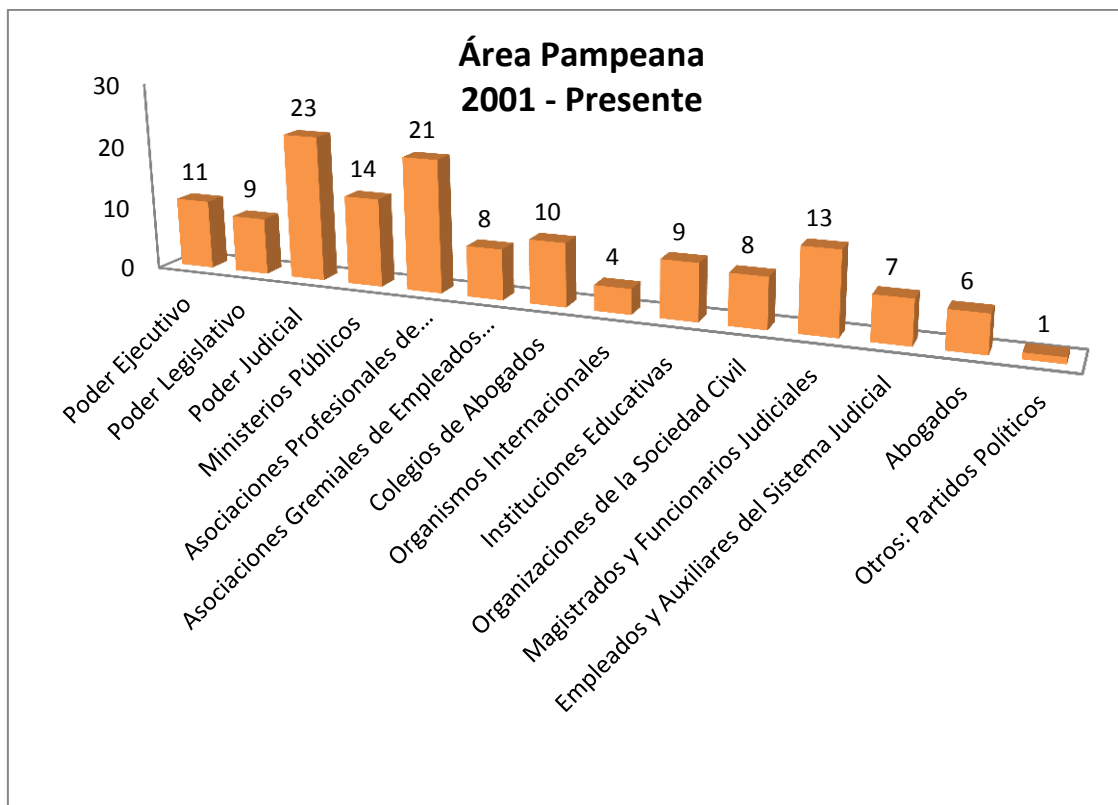


Desde 2001, mientras decae la participación de los Poderes Políticos, aumenta notoriamente la de los Poderes Judiciales -24-, las Asociaciones Profesionales -19-, los Magistrados y Funcionarios -18- y los Ministerios Públicos -17-, y menos la correspondiente a los Empleados y Auxiliares -7-.

3.1.5 Área Pampeana

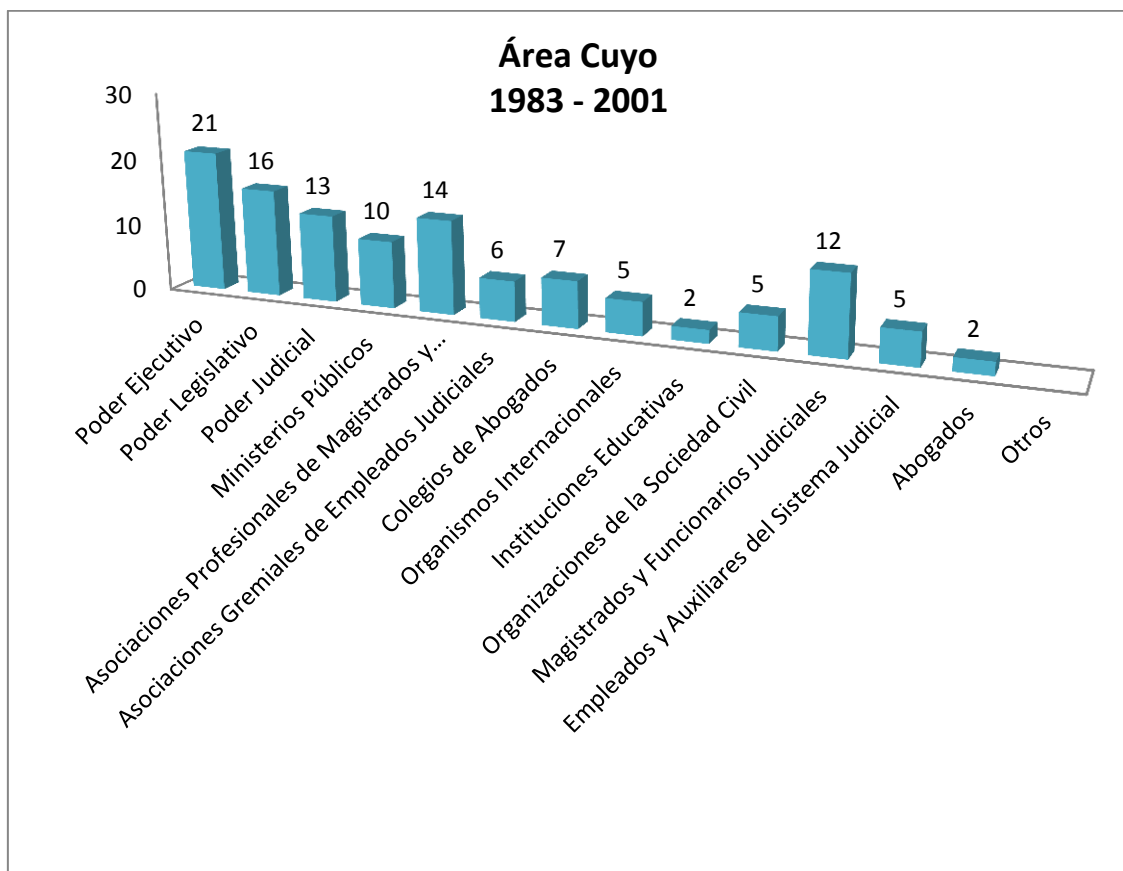


En el Área Pampeana, si bien desde 1983 a 2001 surge el Poder Ejecutivo como actor preponderante, se observa como comparativamente más elevada la participación de las Asociaciones Profesionales -16- y los Poderes Judiciales -14- que en las otras seis áreas; siguen los Magistrados y Funcionarios -10-, Ministerios Públicos y Gremios -9- y Empleados y Auxiliares -5-. Se agrega un actor no mencionado con anterioridad, a través de los Partidos Políticos.

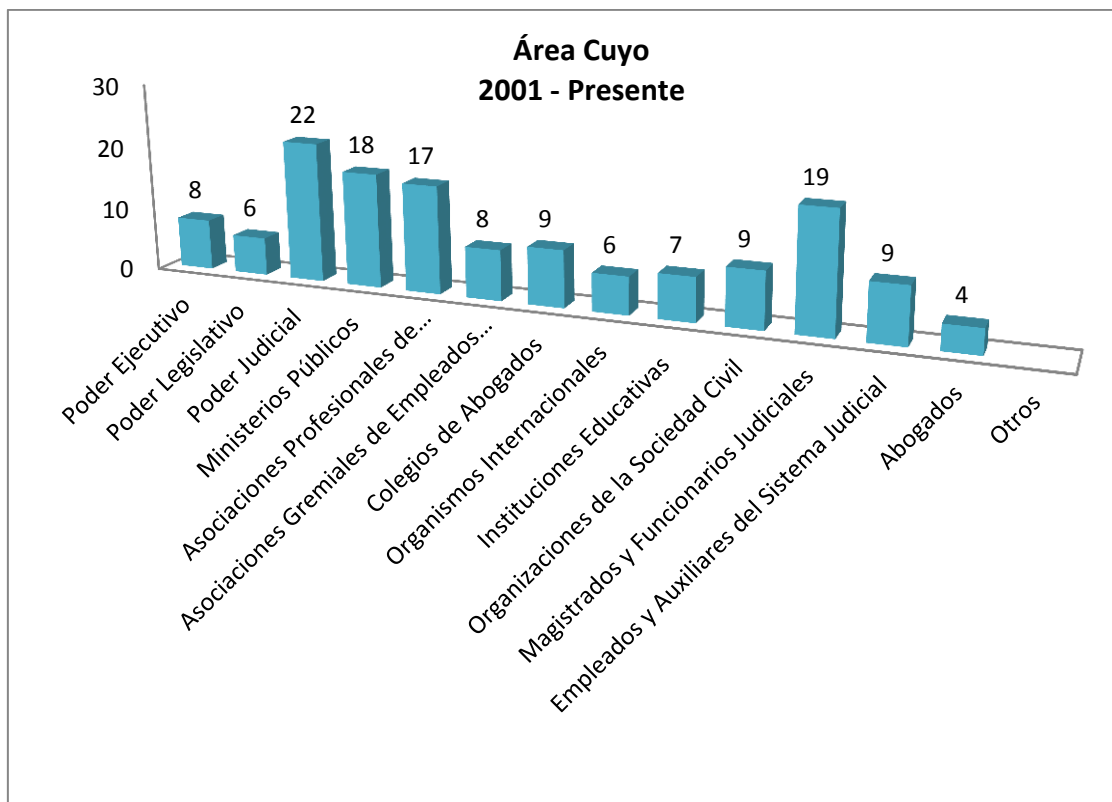


Desde 2001 al presente descienden los Poderes Políticos, y se incrementa mayormente la participación de los Poderes Judiciales -23, seguidos por las Asociaciones Profesionales -21-, los Ministerios Públicos -14, los Magistrados y Funcionarios -13; decrecen los Gremios -de 9 a 8- y aumentan levemente los Empleados y Auxiliares -de 5 a 7. La referencia a los Partidos Políticos como actores es nuevamente formulada.

3.1.6 Área Cuyo

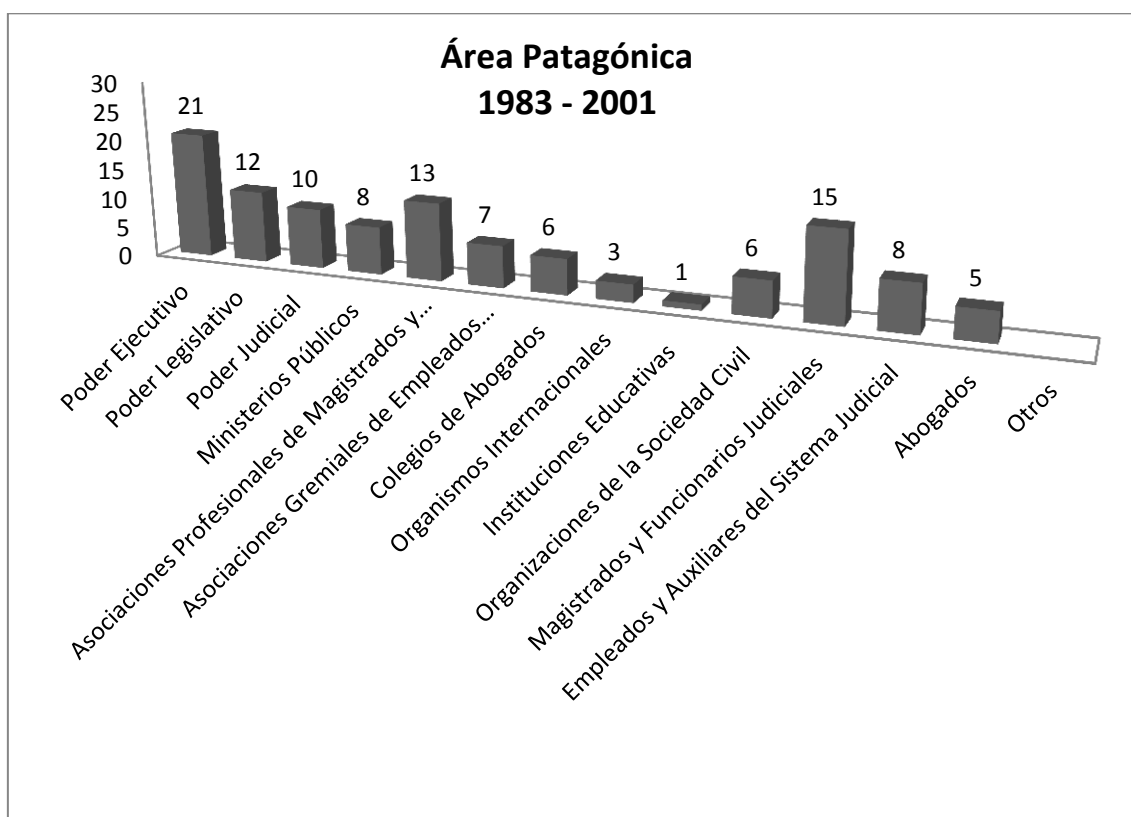


En Cuyo, de 1983 a 2001 la mayor participación es adjudicada por los encuestados a los Poderes Políticos, con un nivel de identificación del Poder Legislativo que resulta superior a las otras seis áreas durante el período. En el Sistema Judicial, las Asociaciones Profesionales son señaladas como el principal actor -14-, en tanto siguen los Poderes Judiciales -13, los Magistrados y Funcionarios -12, los Ministerios Públicos -10-, los Gremios -6- y los Empleados y Auxiliares -5.

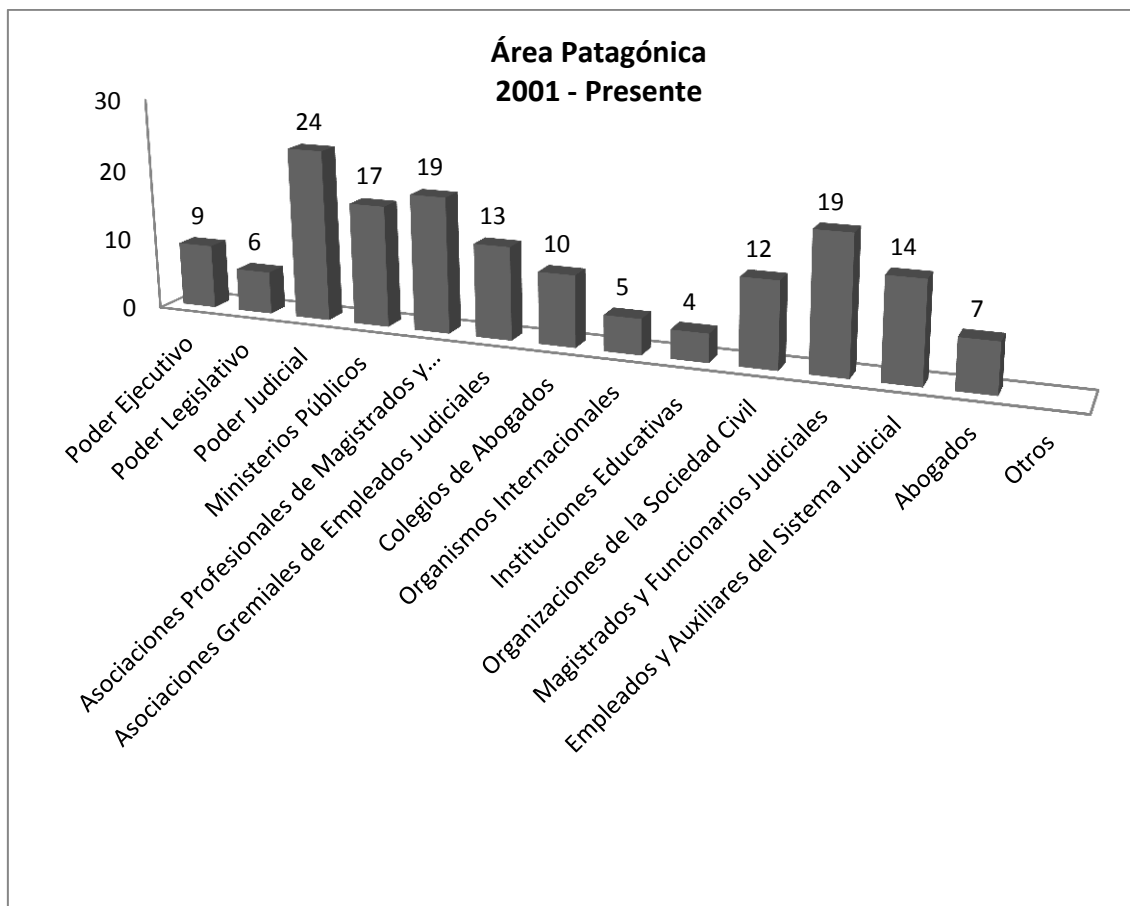


Desde 2001, junto a la sensitiva disminución de los Poderes Políticos es observable la mayor participación de los Poderes Judiciales en primer lugar -22- y luego la iniciativa individual de Magistrados y Funcionarios -19-, los Ministerios Públicos -18-, Asociaciones Profesionales -17-, Empleados y Auxiliares -9-, y Gremios -8.

3.1.7 Área Patagónica



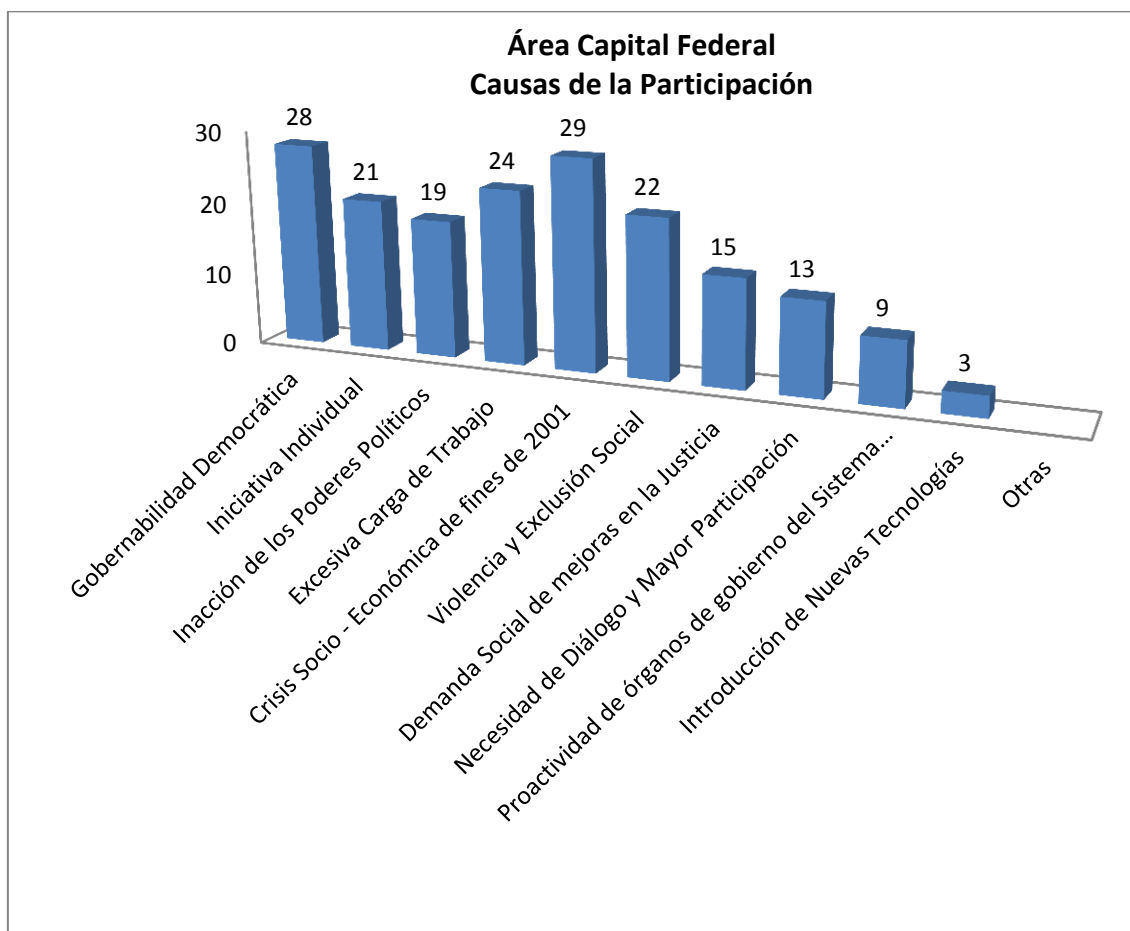
Entre 1983 y 2001, surge en el Área Patagónica el predominio del Poder Político, y la estimación de los Magistrados y Funcionarios como los actores más visibles de la modernización -15-, tras los cuales se ubican las Asociones Profesionales -13-, los Poderes Judiciales -10-, los Ministerios Públicos y Empleados y Auxiliares -ambos con 8- y los Gremios -7.



Desde 2001 se produce, como en los casos anteriores, un significativo aumento en la participación de los Poderes Judiciales -24-, las Asociaciones Profesionales y los Magistrados y Funcionarios -19 en cada caso- los Ministerios Públicos -17, los Empleados y Auxiliares -14- y los Gremios 13. Baja de manera ostensible la participación de los Poderes Políticos.

3.2 Causas de la Participación

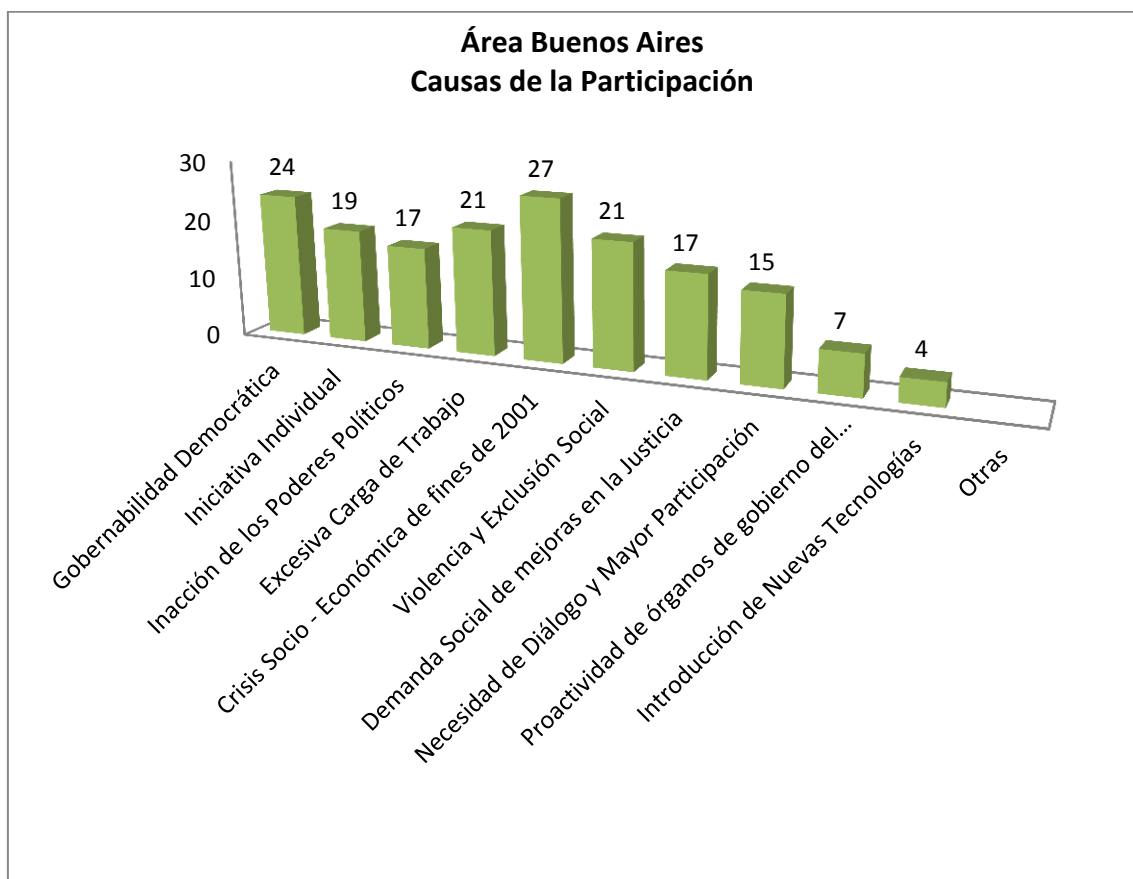
3.2.1 Área Capital Federal



Según surge del gráfico, la crisis de fines de 2001 -29- y la gobernabilidad democrática -28- son las dos principales causas de la participación, para los encuestados de Capital Federal, quienes también dan marcada trascendencia a la excesiva carga de trabajo -24, la violencia y la exclusión social -22-, la iniciativa individual -21-, la inacción de los Poderes Políticos -19, la demanda social de mejora -15- y la necesidad de mayor diálogo y participación -13.

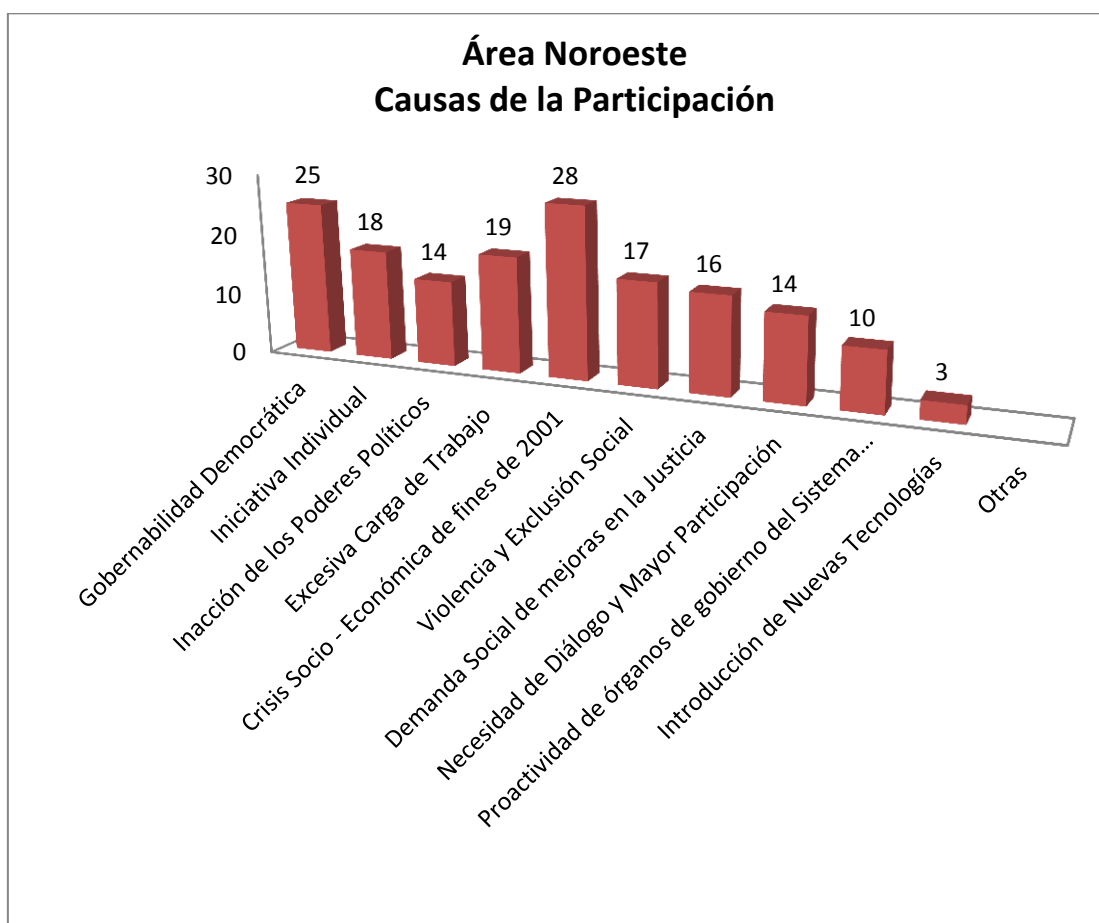
En menor medida -9- se identifica como causa a la proactividad de los órganos de gobierno del Poder Judicial -cuya mayor participación fue claramente destacada en la respuesta anterior- y tres encuestados hacen lo propio respecto de la tecnología.

3.2.2 Área Buenos Aires



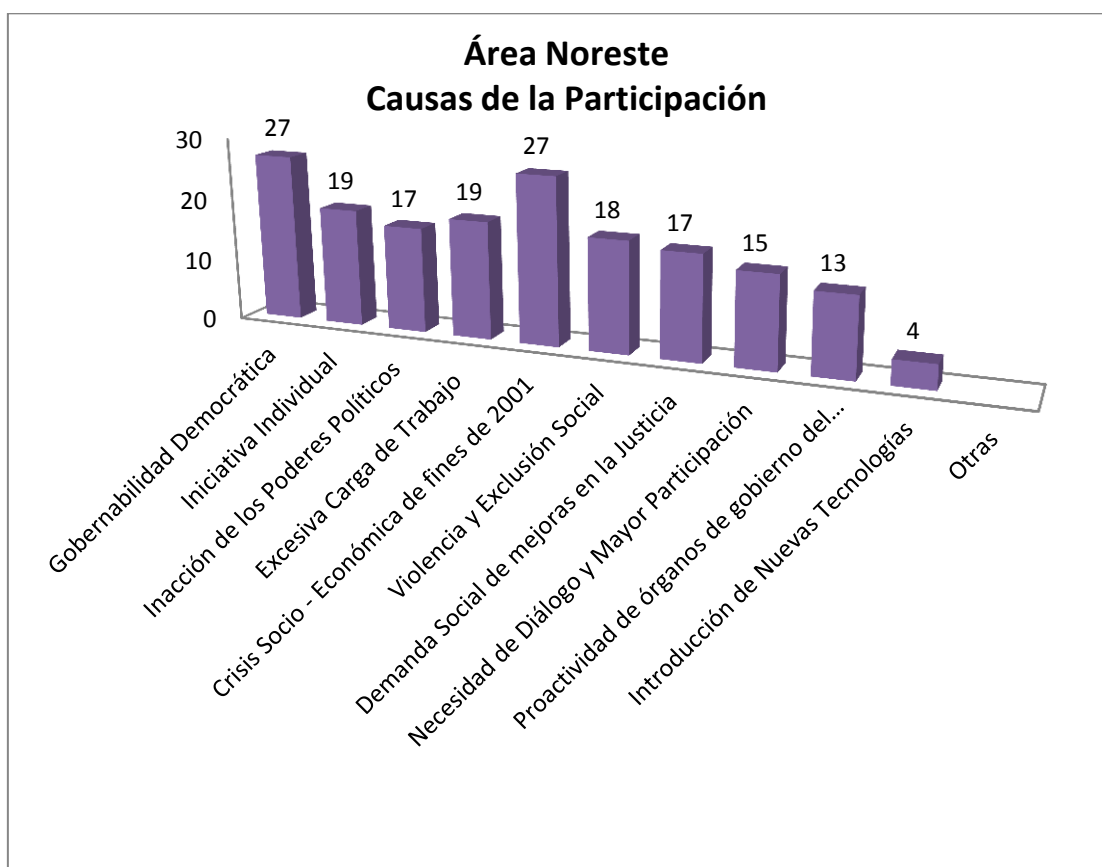
En Buenos Aires, la crisis de fines de 2001 -27- y la gobernabilidad democrática -24- son también las dos causas más referidas, con importante presencia del excesivo trabajo, la violencia y la exclusión social –ambos con 21, iniciativa individual -19, inacción política y demanda social de mejora –cada una, 17, necesidad de diálogo -15- y proactividad de los órganos de gobierno judicial -7. Cuatro encuestados adjudican importancia a las herramientas tecnológicas como causa de la participación.

3.2.3 Área Noroeste



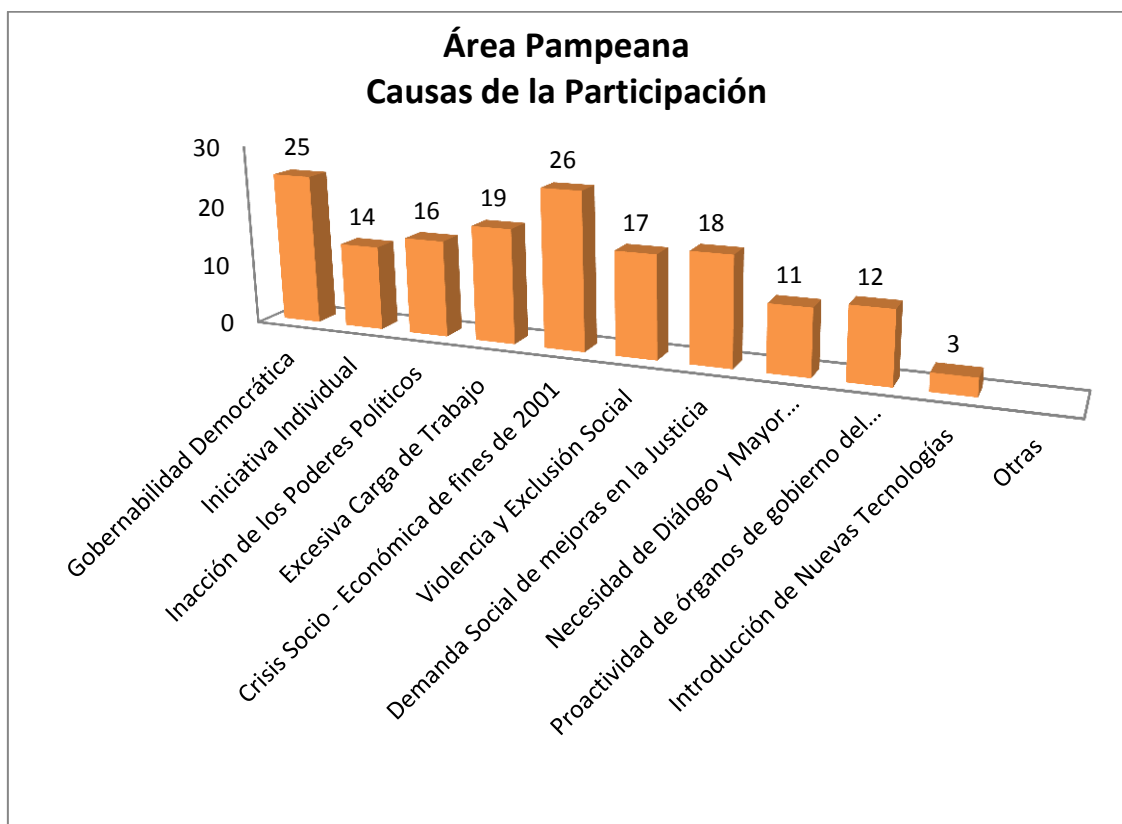
En el Área Noreste, se repiten las dos principales causas de la participación – crisis, 28 y gobernabilidad, 25- con menor énfasis en la carga de trabajo -19-, iniciativa individual -18, violencia y exclusión –17, demanda social de mejora -16-, inacción de Poderes Políticos y necesidad de diálogo -14 en cada una- y proactividad de los órganos de gobierno del Sistema Judicial -10. Es más baja la identificación de las vías tecnológicas como motivadoras de la participación -3.

3.2.4 Área Noreste



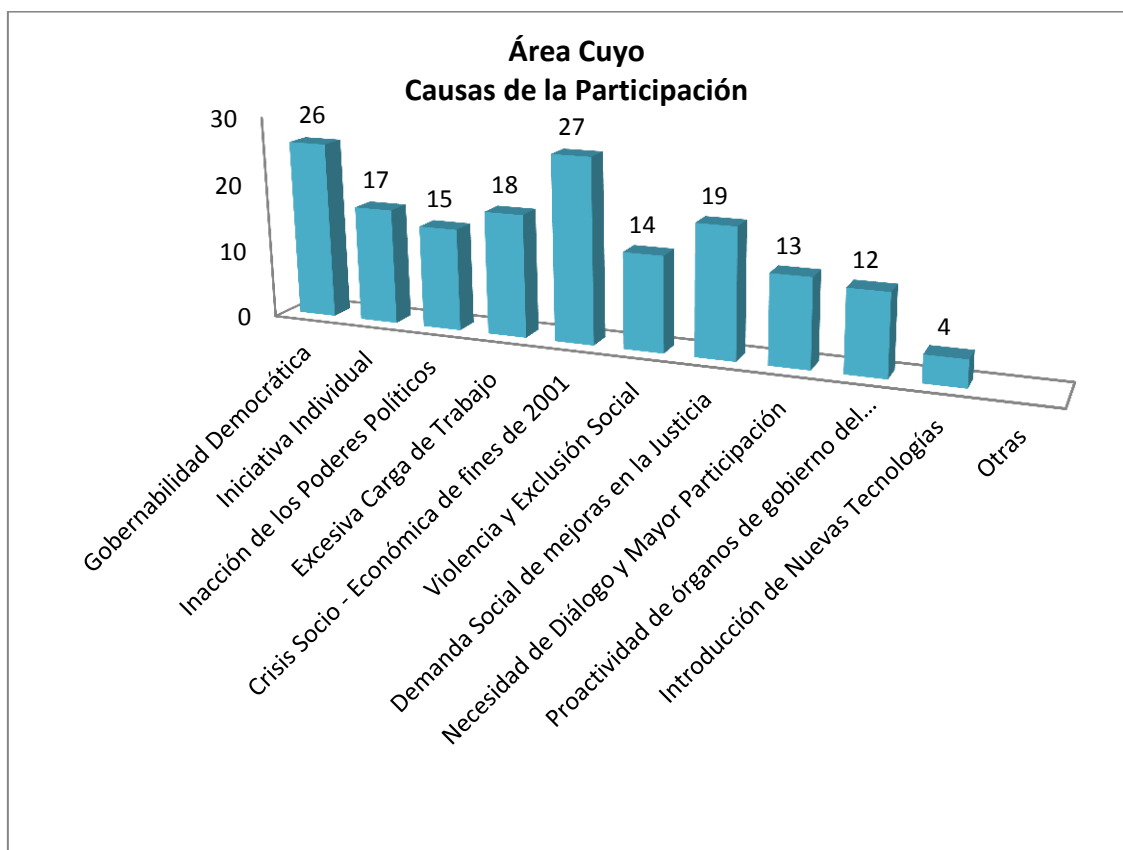
En el Noreste, la crisis de 2001 y la gobernabilidad tienen el mismo nivel de identificación -27- y se adjudica importancia a la carga excesiva de trabajo y la iniciativa personal -19, la violencia y exclusión -18, la demanda social de mejora y la inacción política -17, la necesidad de diálogo -15- y la proactividad de los órganos del gobierno judicial -13. En menor medida se otorga relevancia a la tecnología como causa de la participación -4.

3.2.5 Área Pampeana



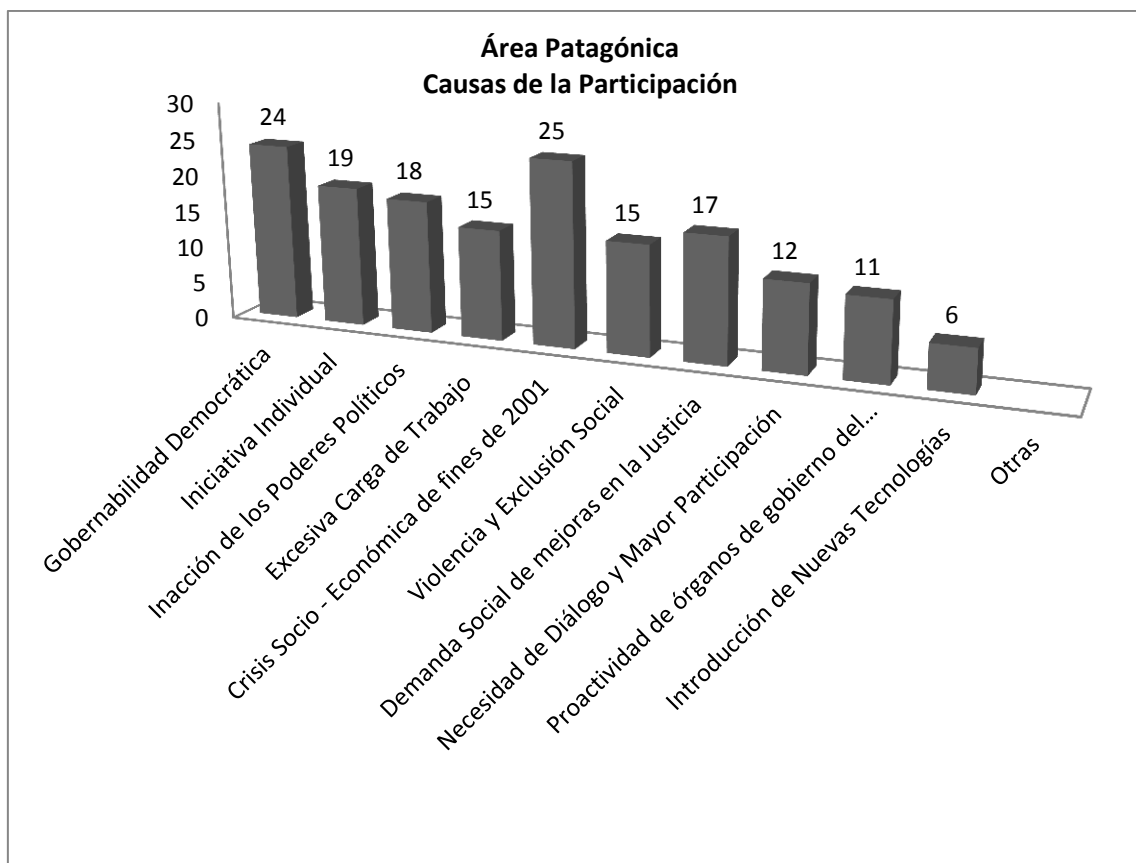
En el Área Pampeana, la crisis de 2001 y la gobernabilidad democrática son también vistas como las dos mayores causas de la participación, adjudicándose relevancia a la carga de trabajo -19, la demanda social -18, la violencia y exclusión -17, la inacción política -16, la iniciativa individual -14, la proactividad -12- y la necesidad de diálogo – 11.

3.2.6 Área Cuyo



Como en los otros casos, la crisis y la gobernabilidad son las dos principales causas de la participación, seguidas por la demanda social de mejora en la Justicia, la excesiva carga de trabajo -18-, la iniciativa individual -17- y la inacción política -15. La necesidad de diálogo es realizada -13- y se destaca la proactividad -12.

3.2.7 Área Patagónica



En el Área Patagónica, se repiten las dos causas principales, y se identifica en orden siguiente a la iniciativa individual, la inacción política y la demanda social de mejora. Por otra parte, esta es el área en que se asigna comparativamente la mayor relevancia a la introducción de la tecnología como causa de la participación de los actores en la reforma -6.

4. Síntesis

Al cabo de las entrevistas, numerosos expertos señalaron la existencia de dificultades de raigambre cultural para implementar las reformas.

Con fines ilustrativos, se hizo mención a las resistencias de agentes del Sistema Judicial a través de episodios por demás elocuentes: así, las razones invocadas por un tribunal para rechazar la experiencia piloto de la mediación, las aducidas desde otro órgano judicial para justificar la negativa a cambiar el tamaño de la hoja de uso cotidiano, y los planteos de inconstitucionalidad realizados por profesionales del derecho respecto de la notificación electrónica, en abierta contradicción con los intereses de sus representados.

La cultura finalista en el cumplimiento de las normativas fue evidenciada, en prácticas como la recepción e inmediato rechazo de escritos redactados de puño y letra por los abogados –a quienes se permitía escribirlos de tal modo y presentarlos- invocando una Acordada que prohibía la agregación al expediente de tales escritos.

También se evocó críticamente la anarquía en la gestión que es propia a numerosas unidades judiciales, evidenciada por el rechazo de los jueces a la difusión, desde el sitio web de un Colegio de Abogados, de los horarios de sus juzgados para sacar fotocopias (que eran diferentes en cada uno de ellos).

Junto a la apuntada resistencia, fue también generalizada la observación de que *algo está* cambiando, y para bien: en este aspecto, se señaló la valoración de la crisis de fines de 2001 como potenciadora del cambio cultural, resaltada en hechos como la variación en la actitud de los jueces del Fuero Penal que en 1999 no habían tenido interés en la introducción de la Gestión de Calidad, pero fueron los primeros en implementarla tras el colapso de fines de 2001.

También se hizo mención de un hecho inédito y difícilmente imaginable en la cultura judicial, como la proclama del 27 de Mayo de 2009, mediante la cual más de cinco mil jueces de todo el país reclamaron desde sus lugares de trabajo una mejora del Sistema Judicial.

Fue también elocuente, ante la falta de aprobación del presupuesto judicial por los órganos políticos de una jurisdicción, la labor de voluntariado desarrollada para facilitar el acceso a Justicia de los habitantes de una localidad lejana de la Ciudad Capital.

En el mismo sentido positivo de la apertura al cambio –esta vez a través del uso del enorme potencial de la tecnología- cabe recordar la instalación de la Sala de Videoconferencias para capacitación que realizó una entidad representativa, lo que motivó a actores de diferentes Jurisdicciones a replicar la idea y utilizar dicha herramienta tecnológica, pero no solo en la formación continua, sino también para agilizar la gestión y celebrar audiencias a distancia.

Varios expertos observaron la necesidad de atender a los reclamos de la sociedad por un servicio de justicia cada vez mejor, y a la sensibilización como herramienta fundamental para el cambio cultural y la participación: los cambios culturales sólo se producen cuando su necesidad es asumida por quienes deben ser sus protagonistas.

Para dar generalidad y estabilidad a los cambios, fue advertido que se encuentra aún pendiente la construcción de canales de articulación y coordinación, desarrollando orgánicamente una cultura de participación.

Se apuntó la necesidad de construir una visión en que el objetivo puesto en el horizonte sea llegar al expediente digital, formando a un juez que escuche a las partes y resuelva. Para ello, se realzó también la necesidad del cambio cultural en los abogados, quienes deben estar abiertos a la superación del culto al papel en pos del expediente digital y las comunicaciones por vías tecnológicas.

4.1 Entrevistas

Los entrevistados de todas las áreas coincidieron en referir al Poder Político – especialmente el Ejecutivo- como actor de la modernización, cuya participación tuvo especial importancia antes del período de la investigación, continuó más limitadamente durante parte de la etapa de la gobernabilidad democrática, y mermó de manera pronunciada tras la crisis de fines de 2001.

El rol del Poder Legislativo se consideró como complementario, a través de la sanción de reformas legales.

Los Poderes Judiciales fueron identificados uniformemente como actores, a través de las Cortes y Superiores Tribunales.

Fue generalizada la coincidencia en destacar positivamente el liderazgo que, con su actual composición, ejerce la Corte Suprema de Justicia de la Nación.

Los expertos valoraron positivamente la actividad de entidades representativas como FAM y JUFEJUS.

La labor de los Organismos Internacionales en la reforma fue considerada como primordialmente enfocada al apoyo financiero en temas como acceso, capacitación, infraestructura y cooperación.

Numerosos expertos señalaron como espacios de gran valor para la construcción de consensos a la Mesa Permanente de Justicia del Diálogo Argentino y las Conferencias Nacionales de Jueces.

Referiré a continuación ciertas particularidades que observara en cada área:

1. En Capital Federal, se hizo especial referencia a la labor de actores individuales del Sistema Judicial, y a algunos del Poder Político; fue valorada la labor de entidades representativas de magistrados, funcionarios y tribunales; se destacó el rol de las Organizaciones de la Sociedad Civil, y la actividad desarrollada desde el Programa "Justicia en Cambio". La tarea de los Colegios de Abogados y las Instituciones Educativas fue considerada insuficiente, un experto identificó como actores de la modernización a los partidos políticos y los medios de comunicación masiva, y otro a las Comunidades Religiosas.
2. En Buenos Aires, fue también resaltada la importancia de la participación de los jueces como actores de la reforma y, junto a ellos, los funcionarios. Se criticó la excesiva carga de trabajo administrativo que concentran Cortes y Superiores Tribunales –la cual dificulta o impide su actuación en la reforma- y fue realizada la necesidad de coordinación, planificación y apoyo a la modernización, vista la diversidad de esfuerzos individuales que se realizan sin ayuda institucional ni económica. Las ONG fueron identificadas como actores de la modernización, y se evaluó como escasa la tarea de los Colegios de Abogados y las instituciones educativas
3. En el Área Noroeste, se valoró la tarea de los Ministerios Públicos, y fue elogiada la incorporación de nuevos miembros a las Cortes y Superiores Tribunales, ajenos a la burocracia judicial. La iniciativa individual de Magistrados y Funcionarios como actores del cambio fue también destacada. Se consideró de gran importancia la

- participación en la reforma por todos los actores institucionales involucrados, para que los Programas de modernización se vean legitimados y resulten sustentables.
4. En el Área Noreste, se destacó también la labor de los Ministerios Públicos, y la incorporación de nuevos miembros a los Tribunales de la más alta instancia. Los magistrados, funcionarios y empleados fueron individualizados como actores reales de los procesos de reforma. La elaboración judicial de proyectos de reforma procesal se señaló como un dato positivo. Se hizo referencia a la actuación de los Gremios como necesarios actores de la reforma, y fue considerada escasa la participación de los Colegios de Abogados y las Universidades.
 5. En el Área Pampeana, se observó la necesidad de diálogo y cooperación entre los tres Poderes Públicos. Las Asociaciones Profesionales de Magistrados fueron señaladas como participantes en procesos generales e iniciativas particulares. No se realizó consideraciones significativas acerca de la labor individual de magistrados y funcionarios en la modernización. Se dio mayor trascendencia que en los casos anteriores a la tarea que en el ámbito desarrollan las instituciones educativas.
 6. En el Área Cuyo, se puntualizó la relevancia de que se desarrollara la participación de los Poderes Políticos y los Gremios en la modernización, para dar a los cambios mayor amplitud y coordinación con las necesidades de la sociedad. Se hizo referencia a la necesidad de la participación de los funcionarios y empleados judiciales, a fin de que los cambios se legitimen, toda vez que constituyen la mayoría del personal judicial y cumplen otras tareas que las que les corresponden por efecto de la cotidiana práctica de la delegación de tareas, propia de la cultura del trabajo judicial. Se mencionó también la actuación de las Organizaciones de la Sociedad Civil, y fue considerada la necesidad de intervención de los Colegios de Abogados.
 7. En el Área Patagónica, se hizo referencia a la labor de los Ministerios Públicos como actores, y se puntualizó un mayor grado de participación en las Asociaciones Profesionales de Magistrados y Funcionarios, y los Gremios. Fue destacada la actuación personal de magistrados y funcionarios, y la colaboración de empleados y auxiliares, así como, en determinados casos, de los abogados. La actuación de los Colegios de Abogados, las Instituciones Educativas y las Organizaciones de la Sociedad Civil fue evaluada como dispar, según la Jurisdicción.

En cuanto a las causas, los entrevistados coincidieron en identificar al restablecimiento del Estado de Derecho y la gobernabilidad democrática, como determinantes de la mayor participación de los actores del grupo social de la Justicia en sus actividades de reforma.

La crisis de fines de 2001 fue uniformemente señalada como razón del decisivo incremento en la participación de los actores, y se observó de manera coincidente la notoria disminución de la actuación de los Poderes Políticos desde entonces.

El liderazgo de la Corte Suprema de Justicia de la Nación fue destacado como impulsor del cambio.

Se dio señalada importancia a la Mesa Permanente de Justicia del Diálogo Argentino como canal para la participación y la construcción de consensos.

Fue destacada la tarea de las Conferencias Nacionales de Jueces.

La actuación de instituciones como FAM y JUFEJUS fue resaltada como motivadora, gracias a la toma de conciencia y el fomento de la participación que resulta de ella.

En cuanto a lo específico de cada área, pude observar que:

1. En Capital Federal, fue valorada la actuación de las Asociaciones Profesionales en escenarios de diálogo, y la ejecución del Convenio de Cooperación Técnica entre la Corte Suprema de Justicia de la Nación y Argenjus. El Programa “Justicia en Cambio” fue distinguido como ámbito facilitador del conocimiento de mejores prácticas, la participación y la realización de reformas. Se atribuyó a la capacitación judicial incidencia en la mayor participación, por potenciar la toma de conciencia acerca de la necesidad de mejora y la cooperación que mediante ella se desarrolla. La tecnología fue visualizada como una herramienta favorecedora de la mayor participación
2. En Buenos Aires, distintos expertos dieron a la mayor participación una dimensión inicialmente individual, que fue seguida por acciones y respuestas más organizadas. Se dio importancia al recambio generacional como facilitador del cambio, de la mano de la educación y la participación de magistrados, funcionarios y otros operadores en cursos de postgrado y de escuelas judiciales. Fue también puntualizada la importancia de la tecnología como elemento facilitador de la participación y la evolución cultural
3. En el Área Noroeste, el reclamo de mejoras por parte del ciudadano común fue individualizado como causa de la mayor participación en la reforma, por haber

potenciado la toma de conciencia de los actores, tanto del Sistema Judicial, como de los Poderes Políticos. También se consideró en tal carácter a la participación de expertos argentinos en órganos judiciales internacionales, y a la incorporación de los tratados con jerarquía constitucional a la Constitución debida a la Reforma de 1994, dada la necesidad de adecuar las constituciones provinciales y la legislación, incorporar avances tecnológicos y disponer la actuación de recursos humanos interdisciplinarios

4. En el Área Noreste, fue destacado el gradual fortalecimiento de las Cortes y Superiores Tribunales para la promoción y desarrollo de actividades de reforma judicial. El cambio cultural producido en muchos magistrados y funcionarios fue considerado como motivador de la búsqueda de la mejora y la democratización de los Sistemas Judiciales, por parte de tales agentes. También se valoró la labor de las Asociaciones Profesionales, Colegios de Abogados, instituciones educativas y centros de mediación, que contribuyeron a generar una mayor participación. Se puso en tal categoría al desmedido incremento de la carga de trabajo, y se mencionó a la metodología de trabajo judicial y el colapso de la infraestructura como coadyuvantes a motivar la participación. Se valoró positivamente la labor de las Asociaciones Profesionales de Magistrados y los Colegios de Abogados. La incorporación de tecnología fue señalada como motivadora del cambio
5. En el Área Pampeana, se advirtió, en cuanto a la crisis en sí misma, que el estímulo para la mayor participación derivó, no sólo de la sensibilización provocada por la crisis, sino también del temor que generó lo imprevisible de la reacción social. El gran aumento de la carga de trabajo fue también visto como causa de la mayor participación, así como de la introducción y difusión de los métodos alternativos de resolución de conflictos, para facilitar el acceso a Justicia y también descongestionar la labor de los tribunales
6. En el Área Cuyo, se hizo referencia a la presión internacional derivada de casos trascendentes en que se ven involucrados los derechos humanos, y fue destacada la tarea de las instituciones educativas a través de carreras de especialización y maestrías, a efectos de promover la concientización y el cambio
7. En el Área Patagónica, fue también puntualizado que la crisis de fines de 2001 sensibilizó e inspiró temor en los actores, motivándolos a participar y mejorar. Distintos expertos opinaron que la mayor comunicación y la participación que hoy se observan, además de contribuir a mejorar el funcionamiento de la organización, ayudan a fortalecer la independencia. La importancia de la tecnología fue también

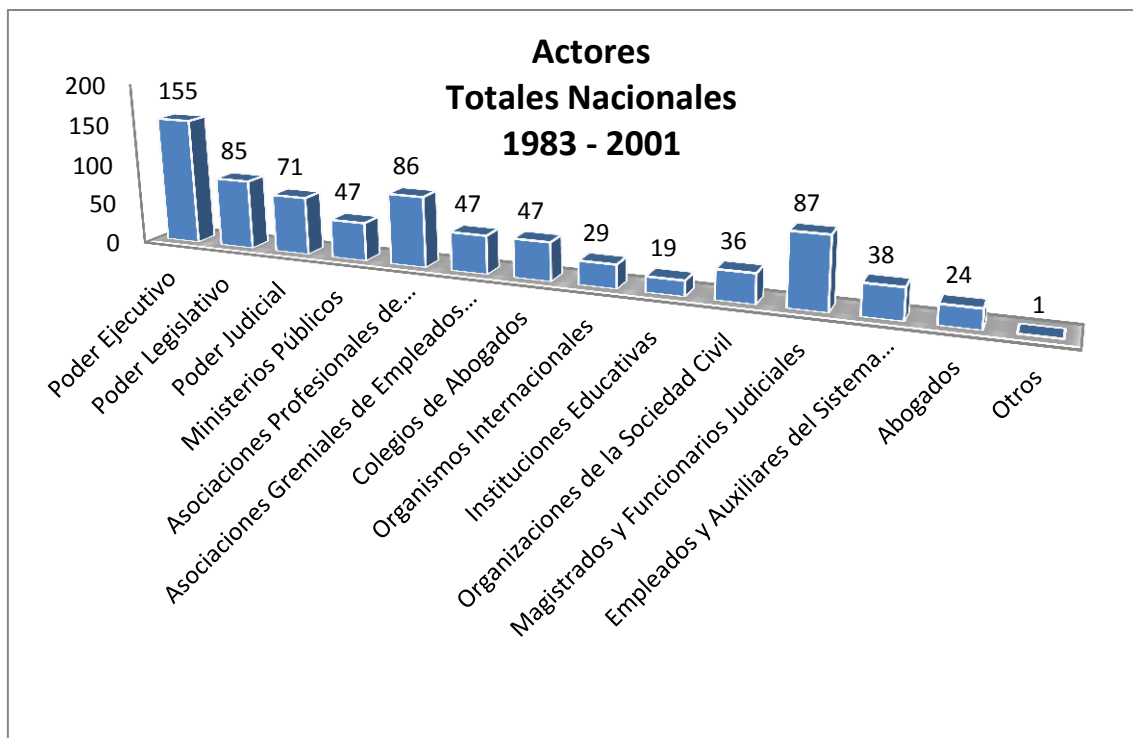
indicada como elemento facilitador a la par que potenciador de la participación y el diálogo a distancia.

4.2 Encuestas

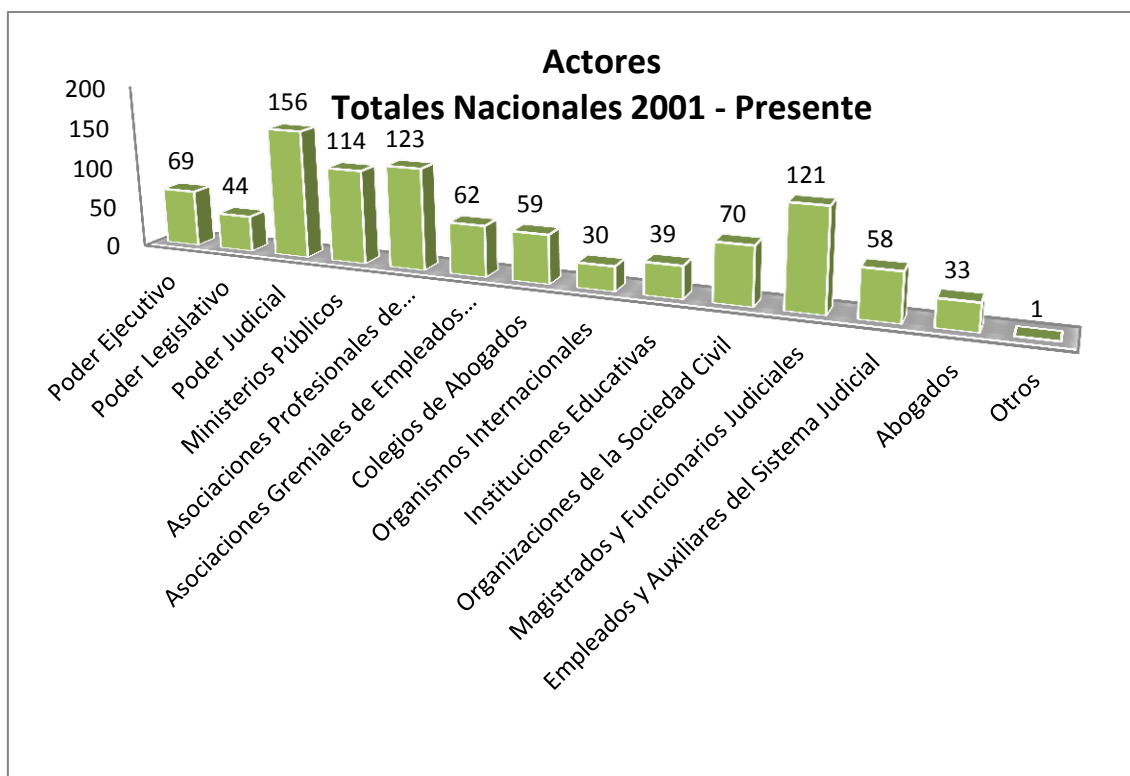
Las opiniones de los consultados reflejaron profundas profundas diferencias en los niveles de participación de los actores, tanto por cada área considerada, como respecto de los números totales:

Entre 1983 y 2001 fue neto el predominio del Poder Ejecutivo, cuya participación se consideró mayor -155-, en tanto los Magistrados y Funcionarios -87- y las Asociaciones Profesionales de ellos -86- fueron valoradas como actores de la modernización en mayor número de encuestas que el Poder Judicial -71- y los Ministerios Públicos -47.

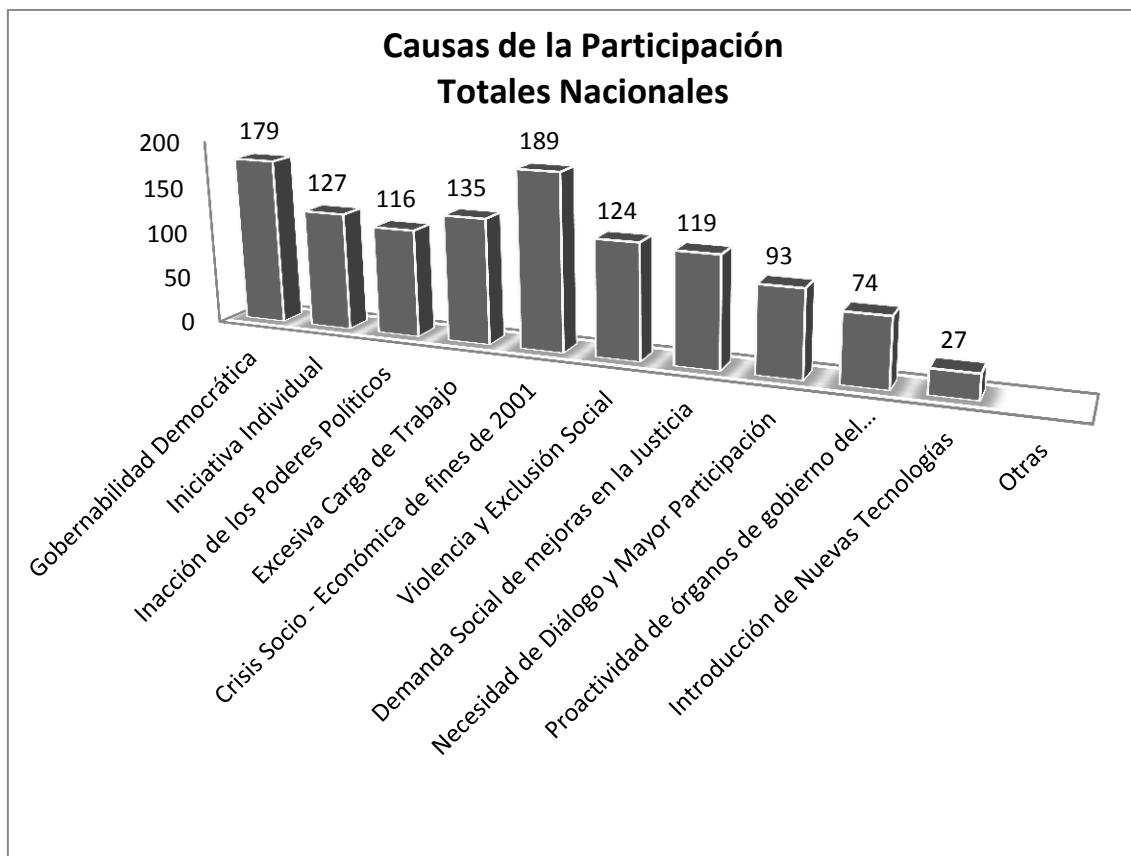
Así puede observarse en el siguiente gráfico.



Desde 2001 hasta el presente, fue el Poder Judicial el actor identificado por un mayor número de consultados -156- seguido por las Asociaciones Profesionales -123, los Magistrados y Funcionarios -121- y los Ministerios Públicos -114, en tanto resultó pronunciada la merma de participación del Poder Ejecutivo -69, según puede apreciarse.



En lo referente a las causas de la participación, del total nacional de los encuestados surgen en mayor número de encuestas: la Crisis de fines de 2001 -189- y la Gobernabilidad Democrática -179-, seguidas por la excesiva carga de trabajo -135, la iniciativa individual -127, la violencia y exclusión social -124, la demanda social de mejoras en la Justicia -119, la inacción de los Poderes Políticos -116- y la necesidad de diálogo -93.



Es apreciable, por otra parte, que en tanto durante la etapa 2001 - Presente se acepta mayoritariamente al Poder Judicial como principal actor de la reforma, la inacción de los Poderes Políticos -116- es destacada en medida mucho más elevada que la proactividad de los órganos de gobierno del Sistema Judicial -74.

Puede inferirse así que, para muchos encuestados, en el contexto de la Gobernabilidad Democrática y tras la Crisis de 2001, aumentó la participación del Poder Judicial, los Magistrados y Funcionarios y sus Asociaciones, y la inacción política fue para ello más determinante que la proactividad.

Por otra parte, la valoración de la iniciativa individual como causa de la participación - 127- es ligeramente superior a la que fuera atribuida al identificar a los Magistrados y funcionarios como actores de la modernización -121- desde 2001 al presente.

VIII. CONCLUSIONES: GRUPO SOCIAL, PARTICIPACIÓN Y REFORMA

A través de la presente investigación he procurado analizar la participación del grupo social de la Justicia en las actividades de reforma del sector, durante el período que se iniciara con el restablecimiento de la democracia política en Argentina y continúa hasta el presente.

Consideré para ello la actuación de las sucesivas administraciones políticas que desde entonces tuvo el país, así como distintas labores conducentes a la modernización del Sistema Judicial, y traté de analizar las causas de la mayor participación que en ellas asumió el grupo, tomando en consideración el contexto social, político, institucional y económico propio de la etapa.⁷⁵⁸

Para ello, el estudio de iniciativas, propuestas y programas de reforma, me permitió conocer con mayor detalle la evolución operada en el sector:

1. Confirmé que las actividades de reforma tuvieron como actor de relevancia al Poder Ejecutivo –a través de la cartera de Justicia- durante un considerable lapso de la etapa estudiada, al tiempo que se incrementaba la participación del grupo social de la Justicia
2. Pude luego observar cómo, con el devenir institucional de Argentina y la crisis de 2001, se generó un espacio de diálogo para enfrentarla cuando la Política no tenía respuestas. Fue posible así construir consensos y propuestas superadoras, en cuya formulación participaron decisivamente actores del Sistema Judicial y la Sociedad Civil
3. Analicé la forma en que, superada la crisis, la participación continuó y, así, las reformas se desarrollaron y multiplicaron en prácticamente todas las Jurisdicciones

⁷⁵⁸ Lapassade, Georges, op. cit., páginas 15 y siguientes. Lapassade denomina análisis institucional al procedimiento que apunta a sacar a la luz el nivel oculto de la vida de los grupos, y su funcionamiento. Si se desea analizar lo que ocurre en un grupo, hay que admitir como hipótesis previa, que el sentido de lo que en él ocurre aquí y ahora tiene estrecha relación con el conjunto del tejido institucional de la respectiva sociedad. La organización es un grupo de grupos regido por nuevas formas, en el que se lleva a cabo la mediación entre la base –la sociedad civil- y el Estado; es el nivel de los aparatos, las retransmisiones, el envío de órdenes. En él, las instituciones adquieren formas jurídicas. El nivel de las Instituciones es el del Estado, que hace la Ley y da a las instituciones fuerza de ley.

de la Justicia Argentina por iniciativa de los órganos del Sistema Judicial, con participación de Organizaciones de la Sociedad Civil, y un bajo grado de intervención de los Órganos del Poder Político.

Las opiniones expresadas por cuarenta y dos expertos de la Justicia Argentina en el marco de las entrevistas, constituyeron una fuente primordial de información mediante la cual pude constatar, desde sus percepciones, la participación de los actores en la modernización, su significativo aumento y las causas respectivas.

Resultaron para mí de enorme valor los matices y posturas expresados -por ejemplo, al señalarse a los medios de comunicación como actores de la reforma-, realizándose así la riqueza de las perspectivas que generosamente fueron compartidas, junto a las generales coincidencias en cuanto a las hipótesis planteadas.

Fue posible apreciar, a través de estas calificadas voces, que esfuerzos anteriores en el terreno de la modernización, ejecutados con frecuencia de manera aislada y en medio de no pocas resistencias⁷⁵⁹, materializaron avances que sirvieron como referencia a ulteriores emprendimientos e iniciativas de mayor generalidad.

Las palabras de la gran mayoría de los expertos reflejaron que las dos causas principales de la participación fueron el restablecimiento del Estado de Derecho y la Gobernabilidad Democrática al inicio del período, y, a fines de 2001, el colapso institucional⁷⁶⁰ que se manifestó en los tribunales a través del crecimiento exponencial de su carga de trabajo:⁷⁶¹

1. El Estado de Derecho y la Gobernabilidad Democrática, por haber generado el escenario para la libre expresión, el debate y la participación
2. La crisis de fines de 2001, como cruda manifestación de la generalizada anomia⁷⁶² que precipitó la toma de conciencia del grupo social de la Justicia acerca de la

⁷⁵⁹ Conf. Juliette Favez-Boutonier, la resistencia al cambio es propia no solamente de los individuos, sino también de los grupos; en Prólogo a Lapassade, Georges, *Grupos, organizaciones e instituciones*, Editorial Gedisa, 4ª edición, Barcelona, Septiembre de 2008, páginas 12 y 13.

⁷⁶⁰ “Ruptura del contrato social”, según la vívida expresión utilizada por Eduardo Machín durante la entrevista.

⁷⁶¹ En forma de recursos de amparo.

⁷⁶² Giner, Salvador, Lamo de Espinosa, Emilio, Torres, Cristóbal, op. cit., páginas 27 y 28. Del griego anomía, ausencia de norma. Hace referencia a la crisis de los marcos normativos de la acción, con lo que puede denotar: a) vacío absoluto de normas o reglas de acción; b) colisión o incongruencia normativa de

necesidad de encarar renovadas y más amplias acciones de mejora, resultantes de su mayor participación.⁷⁶³ Desde entonces, mermó sensiblemente la actuación de los Poderes Políticos en el campo de referencia.

Surgió también de las reflexiones de numerosos entrevistados, que la Mesa Permanente de Justicia del Diálogo Argentino generó cauces institucionales para facilitar la construcción de consensos y propuestas de modernización⁷⁶⁴, y con la misma finalidad se participó de la ejecución del Convenio de Cooperación Técnica entre la Corte Suprema de Justicia de la Nación y Argenjus.

La nueva composición del Alto Tribunal proyectó un liderazgo⁷⁶⁵ perceptible en todo el país, que dio substancia y regularidad al hecho social de la participación a través de las Conferencias Nacionales de Jueces, espacio de debate y construcción de Políticas de Estado para la Justicia Argentina.⁷⁶⁶

la que resultan incertidumbre y desorientación prácticas y/o conducta desviada; c) falta de asunción, asimilación o reconocimiento de normas legítimas. Durkheim considera a la anomia ligada al cambio social, pudiendo resultar transitoria o duradera; en el primer caso, resulta de desequilibrios coyunturales (por ejemplo, crisis económicas) o transicionales; en el segundo caso, es efecto de la neutralización moral de esferas relevantes de la acción (por ejemplo, la vida económica). En ambos casos, el vacío normativo se traduce en el aumento de conductas individuales patológicas movidas por pulsiones emocionales no refrenadas o encauzadas socialmente.

Robert K. Merton situó el concepto de anomia en el contexto de las contradicciones normativas, concibiéndola como el resultado de una situación en la que existe contradicción entre las metas culturalmente legítimas y los medios institucionales para alcanzarlas. La anomia se traduce en cuatro tipos de desviación: innovación, ritualismo, retraining y rebelión.

⁷⁶³ Durkheim, Emile, *op. cit.*, página 131. La coacción es la característica de todo hecho social, y no resulta de una maquinaria más o menos determinada, sino de la realidad misma: es producto necesario de causas dadas. La reflexión permite al hombre comprender la mayor riqueza, complejidad y duración del ser social comparado con el ser individual, y, así, le revela las razones de la subordinación que de él exige. La vida social es natural en tanto deriva del ser colectivo, que es por sí mismo de naturaleza *sui generis*.

⁷⁶⁴ Münch, Richard, *op. cit.*, página 167. El principio de valor que rige para los compromisos que sirven de base a la influencia es la solidaridad de los miembros de la comunidad, y el estándar de coordinación es el consenso social.

⁷⁶⁵ Carrillo Flórez, Fernando, "Conference: Supreme Courts of the Americas Organization: Judicial Independence and its Relationship with the Legislative Bodies", Saint Louis University School of Law Journal, Fall, 1998, 42 St. Louis L.J. 1033, página 4. La Reforma de la Justicia debe comenzar con un liderazgo comprometido en el más alto nivel de la Rama Judicial. El diseño de las políticas judiciales debe realizarse con el claro liderazgo de los jueces como actores estratégicos de la reforma. Esta actividad debe también vincular a los otros cuerpos del Estado de modo imperativo, y requiere de liderazgos que coordinen acciones, construyan puentes de diálogo, y solidifiquen el consenso. El mutuo entendimiento y la comunicación entre los tomadores de decisiones y quienes ejecutan las políticas es un instrumento irremplazable para tener éxito.

⁷⁶⁶ Conf. Emile Durkheim, *op. cit.* página 121, "La causa determinante de un hecho social debe buscarse entre los hechos sociales antecedentes y no entre estados de la conciencia individual"; *id.*, página 123: "El origen primero de todo proceso social de cierta importancia debe buscarse en la constitución del medio social interno." Este medio se compone de personas y cosas.

El análisis de las fuentes reseñadas y las opiniones de los expertos, proporcionó sustento cualitativo a la verificación de las hipótesis planteadas.

Las respuestas de doscientos diez participantes a la encuesta consecuentemente elaborada, me permitieron obtener bases cuantitativas a los mismos efectos.

A modo de conclusión:

La Justicia Argentina está transitando un proceso de modernización, que se encuentra crecientemente legitimado por la participación de su grupo social. Adquirió presencia en democracia, y se fortaleció en medio y al cabo de una tremenda crisis.

Superado tan dramático trance, la participación continúa y aumenta, y existen más y mejores canales de diálogo y construcción de políticas, que se retroalimentan con la participación. Es así posible expresar opiniones, debatir y consensuar propuestas que darán substancia a futuras iniciativas para el sector.

Para que el proceso tenga el alcance y la generalidad que se desea y la sociedad reclama, la necesidad de cambio debe ser vivida como propia por cada vez más magistrados, funcionarios, empleados y auxiliares. Y para ello, es esencial la práctica constante del diálogo interno e institucional, pero también –y especialmente- social.

La simplificación del lenguaje y -mediante éste y la tecnología- el acceso a información clara y accesible sobre cómo la Justicia razona y decide, son jalones fundamentales del camino a recorrer.

Surge entonces la necesidad de fortalecer y consolidar los logros, además de concebir y ejecutar muchos más, sobre la base de una planificación estratégica y labor interdisciplinaria que permitan hacer realidad, de manera programada y en función de tiempos acordes, las Políticas de Estado para el Sistema Judicial.

Para hacerlo, son esenciales la organización, la voluntad y, también, *la paciencia*: mientras algunos resultados pueden apreciarse rápidamente –como las comunicaciones por nuevas vías tecnológicas- otros requieren de tiempos dilatados

para ser perceptibles –como la mejora en la calidad de la respuesta y la menor duración de los juicios.

El proceso de cambio, por su propia naturaleza, no tiene fin: a cada instante, nuevos conflictos surgen y se diversifican, y a muchos de ellos debe darse solución desde el Sistema Judicial.

Tal es, pues, el permanente desafío: dialogar, consensuar y participar, haciendo realidad, de manera organizada, los cambios que la Justicia Argentina necesita para cumplir sus fines cada vez mejor, y, así, contribuir a la Paz Social.

IX. PERSPECTIVAS: JUSTICIA Y GLOBALIZACIÓN

1. ¿Hacia Un Nuevo Paradigma?⁷⁶⁷

En esta última parte, reflexionaré acerca de un tema que me propongo tratar en una futura investigación: las problemáticas del Sistema Judicial desde la perspectiva de la Globalización, en virtud de la crisis que ésta ha potenciado en la organización y funcionamiento de aquél, y los desafíos que para el mismo aparece.⁷⁶⁸

Para hacerlo, describiré aquellos aspectos del proceso globalizador que a mi entender guardan marcada incidencia en los Sectores Públicos, la Política y la Economía.

Consideraré luego la situación de los Sistemas Judiciales y sus problemas funcionales, agudizados o surgidos como consecuencia del referido escenario.

Finalmente, realizaré diversas propuestas de cambio frente al corriente estado de cosas –que abarcan las esferas de incumbencia de los Estados Nacionales, el plano internacional y el global- concebidas a partir de la construcción de consenso, la cooperación, la formación continua, y el uso intensivo de las tecnologías de la información y las comunicaciones.

2. Escenario Global

La Globalización, proceso de alcance general en cuya virtud diversos sectores – tecnología, comunicaciones, finanzas y economía- se relacionan en tiempo real y más

⁷⁶⁷ He tratado el tema en mi artículo “Globalización, Estado y Justicia: ¿Hacia un Nuevo Paradigma?”, publicado en el Diario ElDial.Com – <http://www.eldial.com> , año XIV, Número 3265, Suplemento de Derecho de la Alta Tecnología, miércoles 11 de Mayo de 2011 – [eldial.com](http://www.eldial.com) DC15B7.

⁷⁶⁸ Según observa Fernando Iglesias en *República de la Tierra*, Ediciones Colihue, Buenos Aires, 2000, página 21, los problemas principales que hoy enfrenta la humanidad tornan evidente la inoperancia de la nación – estado para resolverlos: por ejemplo, las crisis ecológicas, los grandes flujos migratorios, la pérdida del control sobre las tecnologías que pueden causar catástrofes (armas de destrucción masiva, pandemias, mutaciones genéticas, etc.). Consecuentemente, de muy poco serviría una visión parcializada del Sistema Judicial, si sus competencias –actuales y emergentes de propuestas que más adelante realizaré- han de tener también como ámbito la escala global.

allá de la distancia⁷⁶⁹, se manifiesta a través de la integración de los mercados globales en un mercado mundial.⁷⁷⁰

Claramente, es aquél un fenómeno cuya comprensión va más allá de los paradigmas nacional – territoriales con los que habitualmente razonamos.⁷⁷¹

El cambiante mundo en que vivimos posee, de la mano de las tecnologías de la información y las comunicaciones, enorme incidencia en la reformulación de las entidades colectivas públicas y privadas, sus formas de organización y funcionamiento.

Este proceso se asemeja, en su estado actual, a un *caos organizado*: en variados ámbitos, los asuntos mundiales no tienen centros de generación fácilmente identificables, sino cada vez más indeterminados y mutables.

El término “Globalización” se asocia a los efectos de ésta mucho más que a sus iniciativas; *a lo que nos ocurre más que a lo que queremos hacer*. Hoy, *nadie controla el Mundo*.⁷⁷²

No parece aventurado expresar que en el Mundo Globalizado⁷⁷³ las nociones mismas de “espacio” y de “tiempo” se encuentran en crisis⁷⁷⁴: las tecnologías de la información

⁷⁶⁹ Roger, José Gustavo, *Argentina, América Latina y la Globalización económica*, Ediciones Lumiere, primera edición, Buenos Aires, Mayo de 2004, páginas 26 y 27. Si la globalización se relaciona con diversas manifestaciones de la vida humana –por ejemplo, políticas, religiosas, socio-culturales y económicas- es en el plano de la economía donde se ha manifestado con más fuerza. Así, la globalización económica se concreta en tres diferentes niveles: 1) movimientos reales (comercio de bienes y servicios); 2) movimientos financieros (transacciones de activos y pasivos que a menudo implican movimientos especulativos de corto plazo como inversiones y préstamos; 3) movimientos virtuales (tecnología de la información y las comunicaciones).

⁷⁷⁰ Conf. Olivera, Julio H. G., *Globalización, Crecimiento Económico y Bienes Públicos*, Anales de la Academia Nacional de Derecho y Ciencias Sociales de Buenos Aires, segunda época, Año XLIX - Número 42, 2004, página 309, la Globalización completa existe sólo en los modelos teóricos, toda vez que requeriría de la conformación de un mercado común que abarcara todos los países y todas las mercancías; así, la globalización es, en mayor o menor medida, parcial o incompleta.

⁷⁷¹ Iglesias, Fernando, *Globalizar la Democracia. Por un Parlamento Mundial*, Manantial, Buenos Aires, Agosto de 2006, página 14.

⁷⁷² Bauman, Zygmunt, *La globalización*, Fondo de Cultura Económica, Buenos Aires, 2008, páginas 79 y siguientes.

⁷⁷³ Son ilustrativas a este respecto las observaciones de Thomas Friedman -*La Tierra es Plana*, Planeta – Martínez Roca, Buenos Aires, Diciembre de 2006, página 185 y siguientes-, cuando señala que el fenómeno económico global se vio poderosamente potenciado gracias a tres hechos relevantes, constitutivos de lo que se conoce como Triple Convergencia: Ante todo, la producción de diez episodios políticos, económicos y tecnológicos: I) la Caída del Muro de Berlín; II) el desarrollo de la World Wide Web; III) la informática para el flujo de trabajo; IV) el acceso libre a los códigos fuente de programas informáticos; V) la subcontratación o outsourcing de servicios en terceros países; VI) el traslado de fábricas a otros países para abaratar costos u offshoring; VII) la cadena de suministros o supply-chaining y su optimización por vía tecnológica; VIII) la intromisión de los subcontratistas en las empresas contratantes o insourcing para prestar servicios que antes brindaban estas empresas; IX) el acceso libre a la información o in-forming a través de la web; X) las tecnologías potenciadoras como el wi fi, los celulares, los blackberries, etc. Los diez hechos enumerados hicieron posible la conformación de un nuevo terreno de juego, global y más llano. Por otra parte, las empresas y los particulares comenzaron a utilizar intensivamente las nuevas tecnologías para aprovecharlas mejor, con lo que se pasó de medios de

y las comunicaciones permiten hoy trabajar, *a distancia y en tiempo real*, en la creación de conocimiento, y así desarrollar con regularidad actividades que hace dos décadas eran difícilmente imaginables.⁷⁷⁵

3. Crisis del Estado - Nación

Pese a que la Globalización se amplía continuamente, las entidades estatales continúan operando de manera muy similar a como lo hacían antaño para cumplir tareas que, mediante el uso de la tecnología, podrían ejecutar mucho mejor y más rápidamente.

Con lo que, mientras la realidad y las sociedades se mueven –y a veces avanzan– a pasos agigantados, las organizaciones públicas, enmarcadas en normas y prácticas de otros tiempos, se ven sobrepasadas.⁷⁷⁶

Existe pues un problema de *velocidades* que se agrava permanentemente, y pone de relieve una notoria *desincronización* entre los servicios del sector público y la demanda social.

La debilidad del Estado - Nación frente a tan cambiante estado de cosas no hace sino incrementarse: esto, ya que frente al cada vez mayor volumen y complejidad de la tarea a realizar, la respuesta pública no parece experimentar variaciones decisivas en procura de su mejora. Y por eso mismo, *empeora*.

En tanto el sistema económico global funciona de acuerdo con reglas que tienden a uniformarse, el marco normativo que rige el accionar del Estado se halla cristalizado en el tiempo.

Esto último explica en buena medida -pero no exclusivamente- por qué se producen marcadas ineficacias en la gestión pública.

creación de valor verticales (de mandato y control) a otros horizontales (de conexión y colaboración). Como consecuencia de lo anterior, entró en juego un grupo de personas de los tres países que reúnen una proporción considerable de la población mundial (China, India y Rusia), quienes pasaron así a colaborar y competir directamente con todas las demás.

⁷⁷⁴ Toffler, Alvin y Heidi, *La Revolución de la Riqueza*, Editorial Debate, Buenos Aires, Octubre de 2006, páginas 63 y siguientes.

⁷⁷⁵ Por ejemplo, investigar, trabajar en equipo o escribir un artículo en colaboración con quien se encuentra a miles de kilómetros.

⁷⁷⁶ Sassen, Saskia, *Los Espectros de la Globalización*, Fondo de Cultura Económica, Buenos Aires, 2007, página 227.

Si bien los Estados Nacionales *siguen siendo* las unidades políticas por excelencia, la tecnología y las comunicaciones -y con ellas las finanzas y la economía- se globalizan en forma constante.

La velocidad global del movimiento financiero y económico adquiere cada vez más impulso frente a la tradicional gestión de los gobiernos, *como si el espacio y el tiempo se comprimieran*.

Parte sustancial del poder mediante el cual las entidades estatales cumplían su función se desplaza hacia el ámbito global, en tanto la política sigue circunscripta a la esfera local.⁷⁷⁷

El problema se traduce entonces en una evidente pérdida de poder y legitimidad del Estado frente a la Sociedad, ya que aquél resulta cada vez menos eficaz y representativo en el plano doméstico⁷⁷⁸, en forma correlativa a la merma de su protagonismo en el escenario global.

Los Sistemas Judiciales, por su parte, padecen agudamente tal estado de cosas, en un contexto de recursos económicos a menudo limitados, frente a la clara necesidad de dar constante respuesta a una carga de trabajo que no cesa de crecer y tornarse más y más compleja.

4. Avances Tecnológicos y Desregulación

En el nuevo escenario, la extensión del dominio humano sobre la naturaleza ha traído como consecuencia una crisis global de control de la tecnología, en vista de la ausencia de agencias que se ocupen de tal cometido de manera eficaz.⁷⁷⁹

Paralelamente, la desregulación y los procesos de privatizaciones potenciaron la formación de empresas y alianzas globales, en tanto la confluencia entre informática, comunicaciones y televisión hizo lo propio respecto de los conglomerados multimedios.

⁷⁷⁷ Bauman, Zygmunt, *Tiempos líquidos*, Tusquets Editores, Buenos Aires, Agosto de 2008, páginas 8 y 117.

⁷⁷⁸ Castells, Manuel, *¿Hacia el Estado Red? Globalización económica e instituciones políticas en la era de la información*, ponencia presentada en el Seminario sobre “Sociedad y reforma del Estado” organizado por el Ministerio de Administracao Federal e Reforma Do Estado, Republica Federativa do Brasil, Sao Paulo, 26 al 28 Marzo de 1998, página 6.

⁷⁷⁹ Iglesias, Fernando, *Globalizar...*, página 22.

En el escenario global, el sustrato material que sirve de conducto para los flujos de capital es la “autopista informática”, vale decir, el tendido de fibra óptica: y si bien resulta factible que los gobiernos ejerzan sobre este último su poder de regulación, la movilidad de los datos que por tales tractos circulan está más allá de sus posibilidades.

La digitalización y globalización de importantes sectores de la economía ha potenciado la concentración de recursos, infraestructura y funciones en las *ciudades globales*, centros estratégicos de la red económica mundial.

La desregulación y las privatizaciones hicieron posible que las industrias de las telecomunicaciones extendieran considerablemente su actuación en la vida económica, en forma correlativa a una merma sustancial de la acción estatal, y un incremental uso del ciberespacio por parte de la Sociedad Civil a través de individuos y organizaciones.

En el mundo globalizado el conocimiento se torna obsoleto a cada instante, en tanto la competencia económica es cada vez más cruda e inevitable: los costos bajan incesantemente y consigna de los tiempos es *hacer cada vez más con cada vez menos*.⁷⁸⁰

Transitamos la Tercera Ola del Desarrollo, que ha hecho posible poner en crisis a la Ciencia Económica: la clásica concepción de “administrar” de manera eficiente recursos limitados *también* se encuentra en entredicho, dado que hoy es posible crear conocimientos y también, *desde la ciencia*, generar nuevos recursos.⁷⁸¹

Los capitales financieros⁷⁸² se movilizan de manera similar al correo electrónico, sin restricciones territoriales ni domicilio estable, más allá del control de los gobiernos, cual *fuerzas transnacionales* que eluden toda regulación pública.⁷⁸³ Estas fuerzas anónimas no componen un sistema uniforme y dan materialidad, en gran medida, a lo que conocemos como *mercado*.

En tanto, a menudo la infraestructura tecnológica de los Sistemas Judiciales no resulta suficiente para el cumplimiento de sus incumbencias constitucionales y legales;

⁷⁸⁰ Friedman, Thomas, op. cit., página 313.

⁷⁸¹ A través de la biotecnología, la nanotecnología, la producción de alimentos transgénicos, etc.

⁷⁸² Conf. Olivera, Julio H. G., *Globalización...*, página 310, el proceso de globalización está fuertemente vinculado con la movilidad del capital; el fenomenal desarrollo de las tecnologías de la información y las comunicaciones permite hablar de una oferta y demanda mundiales de capital, con lo que la existencia de un mercado mundial de este último constituye un rasgo característico de la economía contemporánea.

⁷⁸³ La crisis financiera de 2008 es una clara y dramática prueba en el mismo sentido.

ejemplos de tal situación se encuentran en la ausencia de compatibilidad de programas informáticos, la falta de interconexión, la carencia o insuficiencia de capacitación específica, etc.⁷⁸⁴

5. Política, Economía y Mercado

En el mundo de los negocios globalizados, las empresas no pueden ya sobrevivir como entes fieles a un único Estado - Nación. En efecto, desde que las compañías multinacionales comenzaron a expandir las actividades a otros países, sus intereses fueron más allá de aquellos en que se iniciaran.

La contradicción entre Empresa y Política se hace patente tan pronto se advierte que, mientras los empresarios quieren que sus negocios sean sostenibles y contratar a menores costos, los líderes políticos buscan estimular la creación de empleos en los lugares en que actúan.⁷⁸⁵

La economía crece *siempre* y no consiste en un juego de suma cero: en efecto, con la Tercera Ola se movilizan, a través de redes globales que encauzan la actividad productiva, la generación de riqueza, la acumulación de capital y la innovación. Y así, la actividad económica crece y se diversifica.

Las redes globales integran tecnológicamente y en tiempo real a empresas grandes, medianas y pequeñas, que operan en distintas partes del Orbe sin posibilidades prácticas de control por las actuales autoridades estatales. Pero también a través del espacio electrónico se ha potenciado la formación de alianzas globales, concentraciones de capital y poder corporativo.⁷⁸⁶

La crisis del Estado - Nación es entonces perceptible y explicable, pero difícilmente *evitable*: sus causas se conocen pero -por su propia naturaleza- no puede preverse con exactitud cuáles serán sus efectos.

Así las cosas, al Sector Público cabe primordialmente el ejercicio del Poder de Policía -es decir una potestad regulatoria de los derechos- que, en la práctica, se limita al territorio y la población respectivos, a la par de ser prácticamente impotente para controlar la evolución del mercado.⁷⁸⁷

⁷⁸⁴ Particularmente apreciables en América Latina.

⁷⁸⁵ Friedman, Thomas, *op. cit.*, página 223.

⁷⁸⁶ Sassen, *op. cit.*, página 215.

⁷⁸⁷ Riutort Serra, Bernat, *Razón Política, Globalización y Modernidad Compleja*, El Viejo Topo, España, 2001, página 77.

En efecto, el mercado global opera extraterritorialmente y más allá de las regulaciones locales⁷⁸⁸, se rige por normas propias, crece con incesante vigor y experimenta continuas metamorfosis.

La dinámica de la Economía del Conocimiento hace que ésta se vea liberada del control político, del cual se aleja cada vez más. Y con ello, la macroeconomía escapa a pasos agigantados a la gestión estatal.

En tanto los sistemas de comunicaciones se encuentran insertos en redes globales, disminuye la potestad efectiva de control por parte de los Poderes Políticos y los Sistemas Judiciales. La economía se ve entonces separada de la política, al debilitarse la capacidad decisoria de esta última: a mayor liberalización y desregulación, menor poder de la entidad responsable.

Precisamente, el capital⁷⁸⁹ ha podido proliferar a los ritmos actuales -y futuros- *gracias* a tal debilidad⁷⁹⁰ en las capacidades de gestión de los Estados. Pero el predominio actual o potencial de diversas corporaciones *enciende una luz de alarma*: la amenaza de que lo público se privatice hasta la exacerbación y así merme la gestión pública: por ejemplo, en materia de educación, salud y justicia.

Además y en función de lo expresado, es claro que dicho riesgo puede verse potenciado porque las organizaciones públicas, supranacionales y sin fines de lucro se mueven a un ritmo mucho más lento que el que impone la era digital.

Frente a ello cabe observar que el vigoroso avance de la digitalización requiere, *precisamente*, de su mejor aprovechamiento en la gestión pública y social, teniendo en mira la equidad y el desarrollo.

El actual estado de rezago no tiene por qué ser inmodificable, del mismo modo que no hay, *a priori*, razón alguna para que las aplicaciones socialmente positivas de las nuevas tecnologías queden al margen del mercado.

6. ¿Qué pasa con la Justicia?

Los Sistemas Judiciales se encuentran inmersos en la misma situación, acentuada por la propia naturaleza de su actividad -que debe tener lugar *después* de los hechos- y las problemáticas que a muchos de ellos son propias, en materias como el acceso, la

⁷⁸⁸ Conf. Fernando Iglesias, *Globalizar...*, página 20, la inexistencia de regulaciones económicas globales ha provocado cíclicamente crisis financieras profundas y riesgosas.

⁷⁸⁹ Así ha sucedido especialmente con los mercados financieros y las industrias informáticas.

⁷⁹⁰ En comparación con las tradicionales potestades de control de los Estados como agencias nacionales.

formación continua, la gestión, metodologías de trabajo y obsolescencia del diseño de numerosas Unidades Judiciales, la administración, la infraestructura edilicia y tecnológica, la formación continua, el presupuesto, el escaso procesamiento y uso de la información estadística, entre otras.

A todo lo antedicho se añade un condimento propio del mundo tecnológicamente globalizado, en que la información circula a la velocidad de la luz y de manera incesante:

Hoy, la Justicia es una problemática planetaria.

Y esto, debido a que:

1. La crisis de control de la tecnología⁷⁹¹ realza las limitaciones del Sector a la hora de intervenir, ya para restaurar la legalidad, ya para requerirlo a los órganos políticos y obtener de ellos respuestas eficaces⁷⁹²
2. Existe una profunda impotencia en cuanto al monopolio y control de la fuerza, agravada por la aparición del terrorismo global y la proliferación nuclear⁷⁹³
3. Nada de lo que sucede es permanentemente desconocido⁷⁹⁴, todo se mide y valora; así por ejemplo, la red digital permite conocer en forma simultánea las desigualdades y sufrimientos que suceden en un lugar determinado, frente a la opulencia y ostentación perceptibles en otro cercano (o lejano) al primero⁷⁹⁵
4. La libre circulación del capital y las mercancías determina que lo que ocurra en un lugar pueda incidir en otro u otros, en forma casi instantánea.

⁷⁹¹ Iglesias, Fernando, *La modernidad glob@l. Una revolución copernicana en los asuntos humanos*, primera edición, Sudamericana, Buenos Aires, Julio de 2011, página 482.

⁷⁹² Así, por caso, frente a la reiteración de episodios violentos inspirados en el racismo y la xenofobia, y la constatación de daños actuales o potenciales en el medio ambiente.

⁷⁹³ Iglesias, Fernando, *Globalizar...*, página 23.

⁷⁹⁴ Bauman, Zygmunt, *Tiempos líquidos...*, páginas 13 y 14.

⁷⁹⁵ Dada la crisis del espacio que las comunicaciones globales han hecho patente; así, se advierten características comunes en los modos de vida, consumo y diseño arquitectónico de lugares del planeta distantes entre sí –por ejemplo, capitales de países centrales y emergentes– que los asemejan mucho más que otras zonas reconocibles situadas en los respectivos territorios (y aún en proximidades).

7. Propuestas

Dejaré planteados diversos cursos de acción, encaminados a la mejora en el desempeño integral de los Sistemas Judiciales.

Ellos tendrán en consideración, tanto la labor susceptible de ser desarrollada desde éstos en el corto y mediano plazo –caracterizado por la cooperación internacional y transnacional- como las aspiraciones de máxima, enfocadas a la concreción de modelos de gestión de alcance global.

El enfoque propiciado permite la formulación propositiva de políticas públicas a tenor de la matriz de los Estados – Nacionales⁷⁹⁶, y otra funcional a las particularidades del escenario cada vez más efectivamente globalizado de la gestión en los tiempos venideros: en efecto, sólo mediante respuestas globales podrá estarse en condiciones de dar satisfacción a aquellas problemáticas que afectan al mundo como un todo.⁷⁹⁷

7.1 Hacia una Justicia Global

En atención a las señaladas crisis de control de la tecnología y monopolio de la fuerza, es imperioso articular una amplia y extendida cooperación transnacional basada en el principio federalista, a nivel de Poderes Políticos y Sistemas Judiciales⁷⁹⁸; tal será pues, un camino ineludible si de vivificar la política estatal se trata.⁷⁹⁹

Pero yendo más allá, en el orden globalizado resulta imprescindible hacer realidad la soberanía del Estado de Derecho, a fin de que éste consagre como prescriptivas las normas del derecho internacional y proteja a los pueblos de las acciones de sus propios Estados.

⁷⁹⁶ Las que, con sus limitaciones y defectos, predominan actualmente en la forma y se ven superadas en la realidad.

⁷⁹⁷ Catástrofes medio – ambientales, desastres ocasionados por armas de destrucción masiva, grandes flujos migratorios, libre circulación de los capitales, etc.

⁷⁹⁸ Por ejemplo, en asuntos fiscales.

⁷⁹⁹ Beck, Ulrich, *Qué es la Globalización*, Paidós, Buenos Aires, primera reimpresión, 2008, páginas 157 y 187.

A este respecto, a título ejemplificativo y más allá de dificultades que se advierten, es posible hoy apreciar en la Unión Europea cómo sus miembros han aumentado su soberanía, cediéndola a instituciones supranacionales.⁸⁰⁰

El Federalismo Judicial⁸⁰¹ se torna así una exigencia impostergable, a la hora de materializar la colaboración tendiente a la vigencia del Estado de Derecho Global.

Por otra parte, las amenazas a la paz mundial y el terrorismo global requieren de una arquitectura institucional de la misma escala; frente a ello, creo que merece un detenido análisis la posibilidad de erigir un sistema de seguridad multidimensional que trascienda las concepciones puramente militares, y el establecimiento del monopolio de la violencia por una policía mundial y fuerzas de paz controladas por una Corte Mundial de Justicia.⁸⁰²⁸⁰³

Lo señalado me lleva también a concluir en la importancia de la actuación de tribunales internacionales y la creación de instancias judiciales globales como una Corte Constitucional Mundial y una Corte Mundial de Derechos Humanos, de manera que las personas y grupos dispongan de medios efectivos, para controlar que las autoridades políticas respeten y hagan respetar los derechos y las obligaciones fundamentales.⁸⁰⁴

⁸⁰⁰ Con específica referencia a la integración subregional, traté el tema en mi trabajo *Solución de Controversias en el Mercosur: Actualidad y ¿Futuro? La Necesidad de Crear un Tribunal de Justicia*, Revista “Temas del Mercosur”, número 3, Instituto de Investigaciones Económicas -INSTECA – Fundación Andina, Diciembre de 1997, páginas 113 y 114: me referí entonces a las reticencias de los gobiernos nacionales a admitir concesiones que implicaran pérdidas de soberanía, junto con la estrechez de miras que importaba considerar a la soberanía como un atributo exclusivamente nacional, toda vez que la integración lleva de suyo el surgimiento y desarrollo de la soberanía colectiva. Para que esta última sucediera efectivamente, estimé entonces que resultaba indispensable la creación de instituciones acordadas, cobrando especial trascendencia la constitución de un Tribunal Supranacional, primer paso hacia la consolidación de un proceso que debería más adelante ser complementado por otras instituciones de naturaleza legislativa. La misma idea ha sido desarrollada a nivel propositivo durante la Cuarta Conferencia de Cortes Supremas del Mercosur, que tuviera lugar en Buenos Aires el día 2 de Septiembre de 2009.

⁸⁰¹ Con prescindencia de la organización interna de cada Estado Nacional.

⁸⁰² Iglesias, Fernando, *Globalizar...*, páginas 46, 252 y siguientes: cabe pensar, contrafácticamente, cómo sería el escenario mundial si la persecución, incriminación y sanción de los responsables de la masacre del 9/11 hubiera sido llevada a cabo a través de métodos policiales y con la actuación de una Corte Mundial de Justicia.

⁸⁰³ Modelo con el que coincide conceptualmente la Corte Penal Internacional creada mediante el Tratado de Roma.

⁸⁰⁴ Held, David, *La democracia y el orden global. Del Estado moderno al gobierno cosmopolita*, Paidós, Buenos Aires, 1997, páginas 321 y 322: Se desarrollaría así un Sistema Judicial Regional e Internacional a tono con las nuevas realidades.

7.2 Sistemas Judiciales en Red

Junto a lo expresado resulta evidente que, si bien el mundo globalizado ha vuelto patente la necesidad de transformar la gestión de las agencias públicas, el Estado *sigue* jugando un rol fundamental para reasegurar los derechos particulares, tanto del capital local como del global.

Y esta tarea requiere, invariablemente, la actuación de los Sistemas Judiciales como encargados de asegurar el cumplimiento de la ley en forma eficaz y eficiente.

La extraterritorialidad de la actividad financiera generó lagunas normativas que no han sido debidamente zanjadas, tanto interna como internacionalmente. En forma paralela, la desregulación contribuyó en forma decidida a la construcción del escenario económico global.

Resulta esencial asegurar los derechos de propiedad y el cumplimiento de los contratos: para ello, una vez más, el Estado *sigue siendo* el responsable principal de garantizar la legalidad, sea la fuente de ésta interna o transnacional. Y la mejor forma de cumplir tal responsabilidad es materializar una jurisprudencia coherente, uniforme y expresiva de la independencia judicial en la transformación del Derecho en Justicia.

Es claro que el Sector Público goza de una capacidad de regulación ostensiblemente menor respecto de la movilidad de los capitales que sobre la infraestructura de servicios necesaria para desarrollarla: en efecto, muchos de los recursos necesarios para la Economía de la Información –componentes esenciales de las industrias respectivas- se encuentran físicamente localizados y, precisamente por eso, pueden ser materia de regulación.

En consecuencia, el paso inicial para la mejora de la gestión pública habrá de ser el diagnóstico respecto de las capacidades regulatorias de los Estados, que deberá ser seguido de la producción dinámica de las aptitudes para la operación global, la coordinación y el control respectivo.

En vista de las dificultades para controlar individualmente el comportamiento del mercado global, los Gobiernos deberían entonces procurar:

1. Hacer realidad una creciente coordinación interestatal
2. Lograr que los comportamientos económicos nacionales guarden mayor cercanía con los mercados financieros mundiales

3. Garantizar previsibilidad y seguridad jurídica a través de la actuación de sus Sistemas Judiciales, proveyendo lo necesario para optimizar su desempeño en función de una infraestructura tecnológica adecuada y una capacitación operativa
4. La actuación en red de los órganos tribunales, agilizando la cooperación interjurisdiccional e internacional por vía de normas convencionales más flexibles y desburocratizadas que prevean la comunicación directa, inmediata y segura entre los magistrados.⁸⁰⁵

7.3 Ciudades y Acceso a Justicia

Las ciudades de-construyen al Estado Nación en una variedad de componentes de gran importancia para comprender la actividad económica y la capacidad regulatoria. En el orden económico que vivimos, las ciudades dotadas de una infraestructura acorde –las *Ciudades Globales*- emergen como centros internacionales financieros y de negocios, a la par de ser actores fundamentales junto a los ámbitos de decisión económica, los mercados globales y las empresas transnacionales.⁸⁰⁶

Todo ello da, pues, sustrato a una nueva Centralidad: la Ciudad como espacio para la actividad regulatoria concentrada, dentro del cual los Sistemas Judiciales deben proporcionar una multiplicidad de servicios accesibles en forma presencial y remota.

La diversificación del acceso a Justicia es un factor esencial de esta reingeniería de las ciudades como actores claves del mundo globalizado.

Su concreción requiere de la implementación de vías tales como:

1. Centros de Orientación, Derivación y Asistencia Jurídica fijos y móviles, con el objetivo de brindar el servicio de justicia allí donde la gente vive o trabaja
2. Líneas telefónicas de acceso gratuito
3. Sitios web y Redes sociales
4. Difusión de los derechos y formas de acceso en la vía pública y a través de los medios masivos
5. Educación específica en los establecimientos de enseñanza de todos los niveles
6. Actuación descentralizada de Organizaciones de la Sociedad Civil.

⁸⁰⁵ Evitando la intermediación de Autoridades Centrales y otras oficinas administrativas.

⁸⁰⁶ Sassen, op. cit., página 202.

7.4 Alianzas Estratégicas y Servicios de Justicia

La colaboración entre el Estado, el Sector Privado y el Voluntario da materialidad a alianzas estratégicas que constituyen una de las claves de la respuesta pública a los tiempos y exigencias de la Globalización.

La proliferación de las Organizaciones de la Sociedad Civil –OSC u ONG- tiene lugar para “llenar los vacíos” de la gestión pública mediante la gestión del sector voluntario, en ejercicio de una suerte de *principio de subsidiariedad a la inversa*.⁸⁰⁷

Tales alianzas hacen posible la complementariedad entre conocimientos, recursos, capacidades y fortalezas de los actores y, así, una más efectiva contribución al desarrollo sustentable.

Las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones permiten concretar una gestión coaligada y basada en la interactividad. Es decir, la infraestructura informática da sustento a una descentralización coordinada entre actores especializados en sus respectivos ámbitos públicos de competencia e interés.

El juego cooperativo de los sectores mencionados permite lograr mucho más de lo que podría obtener cada uno de ellos en forma separada. Y, de resultas, se gestionan mejor las tensiones entre las problemáticas generales y locales.

En el terreno de los Sistemas Judiciales, la gestación de estas alianzas puede contribuir a la mejora sostenida en la prestación de sus servicios por vía de la coordinación con las Organizaciones de la Sociedad Civil, a partir de las ventajas que derivan de la organización y funciones de éstas:

1. Su existencia resulta de la toma de conciencia colectiva respecto de la atención de ciertas prioridades comunes
2. Son, por esencia, locales, y favorecen la descentralización de la gestión pública, se refiera ésta a o no actividades ejercidas por el Estado en forma directa
3. Tienen contacto vívido con las necesidades y conflictos sociales, y una gran capacidad para elaborar respuestas frente a ellos
4. Su dinamismo funcional las sitúa en posición inmejorable para contribuir -desde sus respectivos ámbitos de influencia- a un más eficaz y eficiente control del Sector Público

⁸⁰⁷ Respecto del Sector Privado, cabe observar lo propio en cuanto al Movimiento de Responsabilidad Social Empresaria -RSE.

5. Su actividad de fiscalización no es sustitutiva de los órganos competentes, y *facilita* el desempeño de ellos brindándoles un *know how* del cual carecen
6. Aseguran una óptima asignación de los recursos de todos a través de su doble rol: Protagonico, al prestar servicios, como Control, al detectar disfunciones.⁸⁰⁸

7.5 Conclusiones

En esta última parte de la obra, he procurado aquí poner de relieve diferentes desafíos que el Mundo Globalizado aparece para los Sistemas Judiciales, acuñados en la matriz de los Estados Nacionales.

Las dificultades de estos últimos para hacer frente a la demanda social de Justicia – por lo demás, de antigua data- se ha visto exponencialmente incrementada en el escenario globalizado en que vivimos.

Frente a tal evidencia, ha sido mi intención formular diversas propuestas en caminadas a la acción, inspiradas en la cooperación interestatal –como primer paso- y la formulación de iniciativas de largo alcance que involucren, ante los problemas globales, respuestas de idéntica amplitud.

Es claro que, en una realidad que la tecnología y la humanidad hacen tan cambiante como impredecible, ninguna respuesta será estable e inmodificable: a lo sumo, representará el inicio de un camino sin punto de llegada, que podrá verse jalonado por servicios cada vez más amplios, comprensivos y debidamente publicitados, mediante los cuales la Justicia llegue cada vez mejor y más rápido a la gente en todo el mundo.

Las instituciones globales pueden constituir un medio fundamental para lograrlo, de la mano del diálogo y la construcción del consenso a escala mundial.⁸⁰⁹

Procuremos hacer de estos cambios una realidad en continuo progreso, a partir de ahora.

⁸⁰⁸ Así lo sostuve en “La Transparencia de la Gestión y la Participación Social en el Gobierno”, Diario BAE, 11 de Abril de 2001.

⁸⁰⁹ Tanto a nivel de autoridades estatales como de ciudadanos y, también, de quienes pese a no tener este último status, gozan –y deben ver siempre reconocidos- sus derechos civiles.

BIBLIOGRAFÍA

- Ábalos, María Gabriela, “El proceso de mejora y autoevaluación en un juzgado de Mendoza”, en línea <http://www.gestionjudicial.net/home1.htm>; última visita: 10 de Febrero de 2012
- Abram, Aldo, “La Calidad Institucional y la Decadencia Económica Argentina”, en línea, <http://www.econlink.com.ar/calidad-institucional>, 3 de Junio de 2009
- Acuña, Carlos (Compilador), *La Nueva Matriz Política Argentina*, Nueva Visión, Buenos Aires, 1995
- Acuña, Carlos H., “La dinámica político-institucional de la reforma judicial en Argentina”, trabajo presentado al VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Lisboa, Portugal, 8 al 11 de Octubre de 2002
- Acuña, Carlos H. y Alonso, Gabriela, “La reforma judicial en América Latina: un estudio sobre las reformas judiciales en Argentina, Brasil, Chile y México”, trabajo presentado al VI Congreso Internacional del CLAD sobre La Reforma del Estado y de la Administración Pública, Buenos Aires, 5 al 9 de Noviembre de 2001
- Agulla, Juan Carlos, *La Promesa de la Sociología*, Editorial de Belgrano, Buenos Aires, 1982
- Alegría, Héctor, “La Justicia frente a la nueva orientación del desarrollo”, en Banco Interamericano de Desarrollo - BID, *Justicia y Desarrollo en América Latina y el Caribe*, Washington, DC, 1993, 153 y siguientes
- Alfonsín, Raúl, *Memoria Política. Transición a la democracia y derechos humanos*, Fondo de Cultura Económica, Primera edición y tercera reimpresión, Abril de 2009
- Álvarez, Gladys Stella, *La Mediación y el Acceso a Justicia*, Rubinzal - Culzoni Editores, Santa Fe, Abril de 2003
- Álvarez, Gladys, “Un Nuevo Acceso a Justicia”, en ARGENJUS –Argentina Justicia-, *La Cultura del Diálogo. La experiencia de la Mesa Permanente de Justicia del Diálogo Argentino*, Editorial La Ley, Buenos Aires, Abril de 2011
- Álvarez, Gladys Stella, Highton de Nolasco, Elena y Jassán, Elías, *Mediación y Justicia*, Editorial Depalma, Buenos Aires, Junio de 1996
- Alvarez Gendín Blanco, S., *El Estado de Derecho y el Poder Judicial Independiente*, Revista de Administración Pública, Número 31, página 11, Madrid, España, 1960

- Amado, Gilles y Guittet, André, *La comunicación en los grupos*, Librería "El Ateneo" editorial, Buenos Aires, 1978
- ARGENJUS –Argentina Justicia-, *La Cultura del Diálogo. La experiencia de la Mesa Permanente de Justicia del Diálogo Argentino*, Editorial La Ley, Buenos Aires, Abril de 2011
- Arias, María Elisa, Lata, María Guadalupe, “Cómo nos hemos fortalecido, al vencer dificultades”, en línea <http://www.gestionjudicial.net/home1.htm>; última visita: 10 de Febrero de 2012
- Asociación Civil Justicia Democrática, *Seminario sobre Independencia del Poder Judicial de la Nación. Estatuto del Juez – Horizontalismo*, Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, Septiembre de 2005
- Balladini, Alberto Ítalo, “El Diálogo y su Permanencia”, en ARGENJUS –Argentina Justicia-, *La Cultura del Diálogo. La experiencia de la Mesa Permanente de Justicia del Diálogo Argentino*, Editorial La Ley, Buenos Aires, Abril de 2011
- Banco Interamericano de Desarrollo -BID, *La Economía Política de la Reforma Judicial*, Washington D.C., Estados Unidos, 1997
- Barreiro, Telma, *El rol del coordinador: los enemigos y aliados internos*, Novedades Educativas Número 67, Buenos Aires, Julio 1996
- Barreiro, Telma, *Hacia un modelo de crecimiento humano*, Nuevo Estilo, Buenos Aires, 1993
- Barreiro, Telma, *Trabajos en grupo*, Cultura, grupo y persona, Kapelusz, Buenos Aires, 1992
- Bauman, Zygmunt, *La globalización*, Fondo de Cultura Económica, Buenos Aires, 2008
- Bauman, Zygmunt, *Modernidad líquida*, Fondo de Cultura Económica, México, 2000
- Bauman, Zygmunt, *Tiempos líquidos*, Tusquets Editores, Buenos Aires, Agosto de 2008
- Beck, Ulrich, *Qué es la Globalización*, Paidós, Buenos Aires, primera reimpresión, 2008
- Berizonce, Roberto Omar y Fucito, Felipe (Directores), *Los Recursos Humanos en el Poder Judicial*, Rubinzal – Culzoni Editores, Buenos Aires, 1999
- Bielsa, Rafael, *El Concepto de Reforma Orgánica del Servicio de Justicia*, Cuadernos de Fundejus, La Ley, Buenos Aires, 1993

- Bielsa, Rafael, *La Justicia por su nombre*, Javier Vergara Editor, Buenos Aires, 1999
- Bielsa, Rafael, *Transformación del Derecho en Justicia*, Editorial La Ley, Buenos Aires, 1993
- Bielsa, Rafael, *La informática jurídica al servicio del país*, SAIJ (Sistema Argentino de Informática Jurídica), Buenos Aires, 1988
- Bielsa, Rafael y Brenna, Ramón Gerónimo, “Aplicación de la informática de gestión al servicio de la administración de justicia”, La Ley, 1988-D, 1119
- Bielsa, Rafael y Graña, Eduardo Raúl, *Justicia y Estado*, Editorial Ciudad Argentina, Buenos Aires, 1996
- Bielsa, Rafael y Graña, Eduardo Raúl, *Manual de la Justicia Nacional*, Editorial Ciudad Argentina, Buenos Aires, 1999
- Bielsa, Rafael, Ricaurte, Hilda, Espósito, Enrique y García Blaya, Carlos, *El Sistema Judicial*, Programa Nacional de Asistencia Técnica para la Administración de los Servicios Sociales en la República Argentina – PRONATASS (Gobierno Argentino / BIRF / PNUD), Ministerio de Justicia de la Nación, Buenos Aires, 1994
- Bielsa, Rafael y Vilas, Jorge, *Proyecto General de Informatización del Poder Judicial*, Ministerio de Justicia de la Nación, Buenos Aires, 1992
- Binder, Alberto, “Cómo y sobre qué debe rendir cuentas el sistema judicial”, en línea <http://www.cejamericas.org/.../5366-icomo-y-sobre-que-debe-rendir-cuentas-el-sistema-judicial>; última visita: 10 de Febrero de 2012
- Binder, Alberto, *Diez tesis sobre la reforma de la justicia penal en América Latina*, en Contribuciones: El ciudadano en el centro de la Justicia Penal, Fundación Konrad Adenauer -CIEDLA-, 3/1996
- Blake, Oscar Juan, *La capacitación*, Ediciones Macchi, Buenos Aires, 1997
- Böhmer, Martín (Compilador), *La enseñanza del derecho y el ejercicio de la abogacía*, Biblioteca Yale de Estudios Jurídicos, Editorial Gedisa, 1999
- Botana, Natalio R., *Poder y Hegemonía. El régimen político después de la crisis*, Emecé, Buenos Aires, Diciembre de 2006
- Bourdieu, Pierre, *Campo de Poder Campo Intelectual*, Montessor, Buenos Aires, 2002
- Bourdieu, Pierre, *Capital Cultural, Escuela y Espacio Social*, Siglo Veintiuno Editores, Buenos Aires, 2003
- Bourdieu, Pierre, *El sentido práctico*, Editorial Taurus, Madrid, 1991
- Bourdieu, Pierre, *Sociología y Cultura*, Editorial Grijalbo, México, 1990

- Bourdieu, Pierre, Barthes, Roland y otros autores, *Estructuralismo y Sociología*, Editorial Nueva Visión, Buenos Aires, 1973
- Bourdieu, Pierre, Chamboredon, Jean-Claude y Passeron, Jean-Claude, *El oficio de sociólogo*, Siglo Veintiuno Editores, Buenos Aires, Marzo de 2011
- Brenna, Ramón, “Capacitación Judicial y Jurídica”; en línea <http://www.argenjus.org.ar>; última visita: 10 de Febrero de 2012
- Brenna, Ramón, “El cambio que experimenté”, en ARGENJUS –Argentina Justicia, *La Cultura del Diálogo. La experiencia de la Mesa Permanente de Justicia del Diálogo Argentino*, Editorial La Ley, Buenos Aires, Abril de 2011
- Brianti de Mayer, Susana Alicia, “La capacitación del personal, autogestionada”, en línea <http://www.gestionjudicial.net/home1.htm>; última visita: 10 de Febrero de 2012
- Bruno, Ángel Atilio, “La Experiencia Multipuertas”, en ARGENJUS –Argentina Justicia-, *La Cultura del Diálogo. La experiencia de la Mesa Permanente de Justicia del Diálogo Argentino*, Editorial La Ley, Buenos Aires, Abril de 2011
- Bunge, Alejandro W., “Construyendo un camino común”, en ARGENJUS –Argentina Justicia-, *La Cultura del Diálogo. La experiencia de la Mesa Permanente de Justicia del Diálogo Argentino*, Editorial La Ley, Buenos Aires, Abril de 2011
- Bunge, Mario, *La Causalidad*, Sudamericana, Buenos Aires, 1997
- Burbules, Nicholas C. y Callister, Thomas A, *Educación: Riesgos y Promesas de las Nuevas Tecnologías de la Información*, Ediciones Granica, España, 2001
- Caballero de Aguiar, María Rosa, “Qué nos dejó el 27 de Mayo”, Lunes 3 de Agosto de 2009, en línea, [http://www.fam.org.ar/noticias.asp?idn=346&res=27 de mayo](http://www.fam.org.ar/noticias.asp?idn=346&res=27_de_mayo); última visita: 10 de Febrero de 2012
- Caballero Juárez, José Antonio y Concha Cantú, Hugo A., “Los Elementos de la Reforma Judicial: Una Propuesta Multidisciplinaria para el Estudio de los Tribunales Estatales Mexicanos”, Reforma Judicial. Revista Mexicana de Justicia, Número 1, Sección de Reforma Judicial en las Entidades Federativas, 2003. Trabajo presentado a la Asociación de Derecho y Sociedad y el Comité de Investigación en Sociología del Derecho, Universidad de Europa Central, Budapest, Hungría, reunión del 4 al 7 de Julio de 2001, en línea <http://www.juridicas.unam.mx/publica/rev/refjud/cont/1/rjf/rjf8.htm>; última visita: 10 de Febrero de 2012
- Cachanosky, Roberto, *El Síndrome Argentino – Del Estado de crisis a la crisis del Estado*, Ediciones B, Grupo Zeta, Buenos Aires, Octubre de 2006

- Calabresi, Guido, “Transaction Costs, Resource Allocation and Liability Rules. A Comment”, *The Journal of Law and Economics*, Estados Unidos, t. XI, página 67, 1968
- Calsamiglia, Albert, *Justicia, eficiencia y optimización de la legislación en Documentación Administrativa*, DA 218-219, Ministerio para las Administraciones Públicas, Madrid, 1989
- Cansino, César, *La Muerte de la Ciencia Política*, Sudamericana, Buenos Aires, Octubre de 2008
- Carbone, Graciela María (Directora de Investigación), *Diagnóstico, Fortalecimiento y Optimización de la Oferta Académica de la Facultad de Humanidades y Ciencias*, CAI+D ´ 2005, Universidad Nacional del Litoral - Secretaría de Ciencia y Técnica, Proyecto de Investigación y Desarrollo - Una Investigación Evaluativa, Abril de 2010
- Carbone, Graciela María, *Sondeos y Reflexiones: currículum y Participación Cooperativa en el Campus Virtual*, Foro Internacional de Educación Superior en Entornos Virtuales – Perspectivas sobre la Docencia y la Investigación. Universidad Nacional de Quilmas, 3 y 4 de Noviembre de 2005 (en prensa)
- Carbonell, *Los derechos fundamentales en México*, Universidad Nacional Autónoma de México, 1º Edición, 2004
- Carr, Alicia, “Diálogo, Escenarios y Esperanza”, en ARGENJUS –Argentina Justicia-, *La Cultura del Diálogo. La experiencia de la Mesa Permanente de Justicia del Diálogo Argentino*, Editorial La Ley, Buenos Aires, Abril de 2011
- Carrillo Flórez, Fernando, “Conference: Supreme Courts of the Americas Organization: Judicial Independence and its Relationship with the Legislative Bodies”, *Saint Louis University School of Law Journal*, Fall, 1998, 42 St. Louis L.J. 1033
- Castells, Manuel, “¿Hacia el Estado Red? Globalización económica e instituciones políticas en la era de la información”, ponencia presentada en el Seminario sobre “Sociedad y reforma del Estado” organizado por el Ministerio de Administracao Federal e Reforma Do Estado, Republica Federativa do Brasil, Sao Paulo, 26 al 28 Marzo de 1998
- Castells, Manuel, *La Era de la Información*, Volumen I *La Sociedad Red*, Alianza Editorial, Madrid, España, 1998
- Castells, Manuel, *La Era de la Información*, Volumen II *El Poder de la Identidad*, Alianza Editorial, Madrid, España, 1998

- Castells, Manuel, *La Era de la Información*, Volumen III *Fin de Milenio*, Alianza Editorial, Madrid, España, 1998
- Castillo, Claudio S., “De qué hablamos cuando hablamos de gestión”, en línea <http://www.gestionjudicial.net/home1.htm>; última visita: 10 de Febrero de 2012
- Cavagna Martínez, Mariano, Bielsa, Rafael y Graña, Eduardo, *La Reconversión del Poder Judicial de la Nación*, Editorial La Ley, Buenos Aires, 1994
- Centro de Estudios de Justicia de las Américas –CEJA-, *Reporte de la Justicia, Cuarta Edición* (2008 – 2009), en línea, http://www.cejamericas.org/reportes/muestra_portada3.php?idioma=espanol&tipreport=REPORTE4; última visita: 10 de Febrero de 2012
- Chayer, Héctor, “¿Cuánto gastar en Justicia? Formulación de presupuestos judiciales”, presentación realizada en el VII Seminario de Gestión Judicial - Inversión en Justicia, CEJA – Superior Tribunal de Justicia de la Provincia de Río Negro – Fores, Bariloche, Argentina, Octubre 2009
- Chayer, Héctor, Marcet, Juan Pablo, Salaberry, Carlos María, “*Rediseño participativo de las mejores prácticas judiciales*”, Revista “Estudios sobre la Administración de Justicia”, en línea <http://www.gestionjudicial.net/home1.htm>; última visita: 10 de Febrero de 2012
- Cheresky, Isidoro (Compilador), *Ciudadanía, Sociedad Civil y Participación Política*, Miño Dávila Editores, Primera Edición, Buenos Aires, Junio de 2006
- Cicero, Nidia Karina, “Las modernas técnicas de gestión aplicadas integralmente en un juzgado”, en línea <http://www.gestionjudicial.net/home1.htm>; última visita: 10 de Febrero de 2012
- Cooter, Robert y Rubinfeld, D., *Economic Analysis of Legal Disputes and their Resolution*, 27 *Journal of Economic Literature*, Estados Unidos, Septiembre de 1989
- Cooter, Robert y Ulen, Thomas, *Derecho y Economía*, Fondo de Cultura Económica, México, 1998
- Cordovez, Carlos (Editor), *Justicia. Un vínculo pendiente entre Estado, ciudadanía y desarrollo*, Banco Interamericano de Desarrollo –*BID*, 2007
- Corporación Excelencia en la Justicia, *Diez Pecados de la Reforma Judicial en América Latina*, Año 1, N° 5, Colombia, Octubre de 1997
- Corporación Excelencia en la Justicia, *La modernización de los despachos judiciales. Informe de Coyuntura de la Justicia*, Revista Justicia y Desarrollo, Año II, N° 7, Colombia, Marzo de 1999

- Corrales, Carlos Floriano, *Derecho y Economía. Una aproximación al Análisis Económico del Derecho*, Universidad de Extremadura, España, 1998
- Corte Suprema de Justicia de la Nación Argentina, *Una Nueva Gestión Judicial*, Editorial La Ley, Buenos Aires, Julio de 2008
- Corte Suprema de Justicia de la Nación Argentina, *Conferencia de las Cortes Supremas de las Américas “El Estado de Derecho”*, Talleres gráficos de “La Ley”, Agosto de 2009
- Corte Suprema de Justicia de la Nación, *Informe de Gestión - Presidencia del Dr. Ricardo Lorenzetti - Período 2007 – 2009*. Presentado en el Acto de Inauguración del Año Judicial, 15 de Febrero de 2010
- Convenio de Cooperación Técnica para la Reforma Judicial – Corte Suprema de Justicia de la Nación – Argenjus, Grupo 1.9 “Capacitación Judicial”, Síntesis de Actividades y Propuestas, Período 6 de Agosto - 5 de Noviembre de 2004
- Cosacov, Gustavo; Pereyra, Zenón M.; Vásquez, Roberto V.; Rodríguez, Juan J., *Modelización y Simulación Numérica de un Sistema Estadístico*, Instituto Nacional de Política Criminal, Secretaría de Justicia, Ministerio de Justicia de la Nación, 1989
- Coser, Lewis, *Las funciones del conflicto social*, Fondo de Cultural Económica, México, 1971
- Courtade, Carlos Enrique, “Aplicación de las Normas ISO 9001 en el Juzgado de Cobros y Apremios de la Segunda Nominación de San Miguel de Tucumán”, en *Gestión de Calidad en la Justicia*, de Humberto Quiroga Lavié y otros autores, Editorial La Ley, Buenos Aires, 2005
- Courtade, Carlos Enrique, “Gestión de calidad y planificación”, en línea <http://www.gestionjudicial.net/home1.htm>; última visita: 10 de Febrero de 2012
- Couture, Eduardo, *Vocabulario Jurídico*, Editorial Depalma, Buenos Aires, 1978
- Crozier, Michel, *El fenómeno burocrático*, Editorial Amorrortu, Buenos Aires, 1974
- Day O’Connor, Sandra, “La Importancia de la Independencia Judicial”, Conferencia pronunciada en Bahrein, 15 al 17 de Septiembre de 2003, en línea, <http://www.enj.org>; última visita: 10 de Febrero de 2012
- De los Santos, Mabel y Díaz de Vivar, Elisa, “Gestión Judicial”, Jurisprudencia Argentina, Número Especial, 2009-III, Editorial Abeledo Perrot, Buenos Aires, 2009
- Del Acebo Ibáñez, Enrique, y Brie, Roberto, *Diccionario de Sociología*, Editorial Claridad, 1º edición, Buenos Aires, 2004

- Descalzi, José Pablo, “La Gestión Judicial”, Revista de Derecho Procesal –en línea, <http://www.jpdesc.com.ar>, 2009; <http://www.gestionjudicial.net/home1.htm>; última visita: 10 de Febrero de 2012
- DeShazo, Peter y Vargas Vianco, Juan Enrique, “Judicial Reform in Latin America. An Assessment”, Policy Papers on the Americas, Volume XVII, Study 2, September 2006
- Desimoni, Luis M., “En pro de una re-ingeniería de nuestra Administración de Justicia”, La Ley, 2 de Octubre de 1997
- Drucker, Peter F, *Gerencia para el futuro*, Traducción de Jorge Cárdenas Nannetti, Grupo Editorial Norma, Colombia, 1993
- Drucker, Peter F, *La gerencia. Tareas, responsabilidades y prácticas*, Buenos Aires, 1992
- Dudewicz, E. Mishra, S., *Modern Mathematical Statistics*, Wiley, New York, 2003
- Dunphy, Dexter Colboyd, *The primary group; a handbook for analysis and field research*, New York, Appleton-Century-Crofts, 1972
- Durán y Lalaguna, Paloma, *Una aproximación al Análisis Económico del Derecho*, Editorial Comares, Granada, España, 1992
- Durkheim, Emile, *Las reglas del método sociológico*, Ediciones Akal, Madrid, 2001
- Dworkin, Ronald, *El Imperio de la Justicia*, Editorial Gedisa, Barcelona, España, 1992
- *Educación legal a la comunidad: el papel de los jueces*, Varios autores, Corporación Excelencia en la Justicia, Año 2, N° 10 Colombia, Marzo de 1998
- Etchevers, Ana María, “La dimensión humana y la intermediación, como motores de la gestión judicial”, en línea <http://www.gestionjudicial.net/home1.htm>; última visita: 10 de Febrero de 2012
- Favez-Boutonier, Juliette, *Prólogo*, en Lapassade, Georges, *Grupos, organizaciones e instituciones*, Editorial Gedisa, 4º edición, Barcelona, Septiembre de 2008
- Federico, Cecilia, “Liderazgo”, en línea <http://www.gestionjudicial.net/home1.htm>; última visita: 10 de Febrero de 2012
- Fernández Peychaux, María Inés, “Política y Justicia en la Memoria Histórica Argentina”, Congreso Internacional 1810-2010: 200 años de Iberoamérica, XIV Encuentro de Latinoamericanistas Españoles, página 1693 y siguientes

- Foro de Estudios sobre la Administración de Justicia –FORES-, *La Justicia: un Plan de Reformas al Sistema Judicial Argentino*, Fundación Banco de Boston, Buenos Aires, Junio de 1993
- Foro de Estudios sobre la Administración de Justicia -FORES- y Colegio de Abogados de la Ciudad de Buenos Aires, *Justicia y Desarrollo Económico*, Consejo Empresario Argentino, Buenos Aires, Agosto de 1999
- Foucault Michel, *Hermenéutica del Sujeto*, Editorial Altamira, Buenos Aires, 1996.
- Freire, Paulo, *Educación y cambio*, Ediciones Búsqueda, Buenos Aires, 1987.
- Freire, Paulo, *Pedagogía de la autonomía*, Siglo Veintiuno Editores Argentina, Buenos Aires, 1997.
- Friedman, Thomas L., *La Tierra es Plana*, Editorial Planeta, Martínez Roca, primera edición argentina, Buenos Aires, Diciembre de 2006
- Fucito, Felipe, “La capacitación de los jueces”, *La Ley*, 1995-A, 745
- Fucito, Felipe, *¿Podrá cambiar la Justicia Argentina?* Fondo de Cultura Económica, primera edición, Buenos Aires, 2002
- Fucito, Felipe, *Sociología del Derecho – El Orden Jurídico y sus Condicionantes Sociales*, Editorial Universidad, segunda edición, Buenos Aires, 2003
- Fucito, Felipe, “Vivencias, Progresos y Expectativas”, en ARGENJUS –Argentina Justicia-, *La Cultura del Diálogo. La experiencia de la Mesa Permanente de Justicia del Diálogo Argentino*, Editorial La Ley, Buenos Aires, Abril de 2011
- Fukuyama, Francis, *Confianza*, Editorial Atlántida, Buenos Aires, 1996
- Fundación de Investigaciones Económicas Latinoamericanas -FIEL -, *La reforma del Poder Judicial en la Argentina*, Buenos Aires, 1996
- Galindo Cáceres, Jesús (Coordinador), *Técnicas de Investigación en Sociedad, Cultura y Comunicación*, Addison, Wesley y Longman, México D.F., 1998
- Garavano, Germán, “Los Frutos del Diálogo”, en ARGENJUS –Argentina Justicia-, *La Cultura del Diálogo. La experiencia de la Mesa Permanente de Justicia del Diálogo Argentino*, Editorial La Ley, Buenos Aires, Abril de 2011
- Garavano, Germán C., Chayer, Héctor y otros, *Las Propuestas de Reforma al Sistema de Justicia en la Argentina*, Ministerio de Justicia de la Nación, Centro de Estudios Jurídicos y Sociales, Buenos Aires, 1999
- Garavano, Germán C., Chayer, Héctor, Lynch, Horacio María y otros, *Plan Nacional de Reforma Judicial. Propuestas para la Reforma del Sistema de Justicia*, Nueva Justicia Siglo XXI, Centro de Estudios Jurídicos y Sociales, Ministerio de Justicia de la Nación, Noviembre de 1999

- Garavano, Germán, y Palma, Luis María, “Un Nuevo Camino para la Reforma Judicial”, *Reforma Judicial – Revista Mexicana de Justicia*, Número 5, Enero - Junio 2005, s 195 a 210. En línea, <http://www.juridicas.unam.mx/publica/librev/rev/refjud/cont/5/jec/jec11.pdf>; última visita: 10 de Febrero de 2012
- Garavano, Germán, y Palma, Luis María, “El Rol del Secretario Judicial en la Argentina del Nuevo Milenio. Ideas para un Debate Pendiente”, *Diario La Ley*, 8 de Abril de 2004, páginas 1 a 4
- Garavano, Germán, y Palma, Luis María, “La Capacitación Judicial en la Argentina. Ideas Para Su Potenciación”, *Diario La Ley (Suplemento “Realidad Judicial”)*, 13 de Diciembre de 2002, página 4
- Garavano, Germán, y Palma, Luis María, “La Reforma Judicial y el Diálogo Argentino”, *Diario La Ley (Suplemento “Realidad Judicial”)*, 13 de Diciembre de 2002, 5
- Garbarino, Pablo, *Encuestas: Una Medicina Amarga pero Necesaria* (S/D), Buenos Aires, 2003
- García Elorrio, Julio César, “Un Crecimiento Colectivo”, en ARGENJUS –Argentina Justicia, *La Cultura del Diálogo. La experiencia de la Mesa Permanente de Justicia del Diálogo Argentino*, Editorial La Ley, Buenos Aires, Abril de 2011
- Gargarella, Roberto, “Notas sobre Kirchnerismo y Justicia”, en Malamud, Andrés y de Luca, Miguel (Coordinadores), *La Política en Tiempos de los Kirchner*, Editorial EUDEBA, Buenos Aires, Septiembre de 2011, página 63 y siguientes
- Gerlero, Mario y Pedrido, Odile, “Responsabilidad social de los jueces”, IV Congreso Nacional de Sociología Jurídica, Facultad de Derecho, Universidad Nacional de Tucumán, 2003.
- Giddens, Anthony, *Las nuevas reglas del método sociológico*, Editorial Amorrortu, Buenos Aires, 1987
- Giddens, Anthony, *La Tercera Vía*, Editorial Taurus, Madrid, 1999
- Giddens, Anthony, Turner, Jonathan y otros autores, *La teoría social hoy*, Alianza Editorial, 1º edición argentina, Buenos Aires, Abril de 1995
- Gil Lavedra, Ricardo, “En la difícil búsqueda de coincidencias”, en ARGENJUS – Argentina Justicia-, *La Cultura del Diálogo. La experiencia de la Mesa Permanente de Justicia del Diálogo Argentino*, Editorial La Ley, Buenos Aires, Abril de 2011
- Giner, Salvador, Lamo de Espinosa, Emilio, Torres, Cristóbal (Editores), *Diccionario de Sociología*, Alianza Editorial, Segunda Edición, Madrid, 2006

- Gómez Álvarez, Rosa, “Normalización, metodología y gestión de calidad”, en línea <http://www.gestionjudicial.net/home1.htm>; última visita: 10 de Febrero de 2012
- Gómez Arboleya, Enrique, *Sociología de los Grupos Profesionales*, Reis 83/98, s 313 a 320, Archivo General de la Administración, Alcalá de Henares, Sección Educación y Ciencia, Caja 1520, 6º ejercicio de Enrique Gómez Arboleya, en línea, http://dialnet.unirioja.es/servlet/fichero_articulo?codigo=758026&orden; última visita: 10 de Febrero de 2012
- Gozaíni, Osvaldo Alfredo, *Respuestas procesales*, Editorial Ediar, Buenos Aires, 1991
- Graña, Eduardo Raúl, “La Palabra como Herramienta”, en ARGENJUS –Argentina Justicia- *La Cultura del Diálogo. La experiencia de la Mesa Permanente de Justicia del Diálogo Argentino*, Editorial La Ley, Buenos Aires, Abril de 2011
- Graña, Eduardo, “Pensando la Escuela Judicial”, en línea www.argenjus.org.ar; última visita: 10 de Febrero de 2012
- Guissarri, Adrián, *Intrigas del crecimiento en Argentina*, UCEMA, Pilar, Junio de 2003
- Gurvitch, Georges, “Problemas de Sociología General”, en *Tratado de Sociología*, Editorial Kapelusz, Buenos Aires, 1962, s 173 a 283
- Habermas Jürgen, *Acción comunicativa y razón sin trascendencia*, Editorial Paidós, Buenos Aires, 2003
- Hafetz, Jonathan L., “Latin America: Views on Contemporary Issues in the Region Pretrial Detention, Human Rights, and Judicial Reform in Latin America”, 26 *Fordham International Law Journal* 1754, Junio de 2003
- Hamilton, Alexander, Madison, James y Jay, John, *The Federalist Papers*, *New American Library*, New York, 1961
- Hammergren, Linn, “Do Judicial Councils further Judicial Reform? Lessons for Latin America” Working Papers, Rule of Law Series, Democracy and Rule of Law Project, Número 28, Carnegie Endowment for International peace, June 2002
- Hammergren, Linn, “Expanding the Rule of Law: Judicial Reform in Latin America”, Centennial Universal Congress of Lawyers Conference-Lawyers and Jurists in the 21st Century, Washington, 4 *University Global Studies Law Review* 601, 2005
- Harmon, Michel y Meyer, Richard, *Teoría de la organización para la Administración Pública*, Fondo de Cultura Económica, México, 1999
- Held, David, *La democracia y el orden global. Del Estado moderno al gobierno cosmopolita*, Paidós, Buenos Aires, 1997

- Highton, Elena Inés, “El Diálogo y las Políticas de Estado”, en ARGENJUS – Argentina Justicia-, *La Cultura del Diálogo. La experiencia de la Mesa Permanente de Justicia del Diálogo Argentino*, Editorial La Ley, Buenos Aires, Abril de 2011
- Highton, Elena Inés, *Justicia en Cambio – Sociedad Civil, Abogados y Jueces – Un nuevo proyecto para la administración de Justicia*, Rubinzal – Culzoni Editores – Fundación Libra, Santa Fe, Junio de 2003
- Highton, Elena Inés, Álvarez, Gladys Stella. y Gregorio, Carlos G., *Resolución alternativa de disputas y sistema penal*, Editorial Ad-Hoc, Buenos Aires, Abril 1998
- Horton Cooley, Charles, *A Study of the Larger Mind*, New York, Scribners, 1909
- Iglesias, Fernando, *Globalizar la Democracia. Por un Parlamento Mundial*, Manantial, Buenos Aires, Agosto de 2006
- Iglesias, Fernando, *La modernidad glob@l. Una revolución copernicana en los asuntos humanos*, primera edición, Sudamericana, Buenos Aires, Julio de 2011
- Iglesias, Fernando, *República de la Tierra*, Ediciones Colihue, Buenos Aires, 2000
- Instituto Argentino de Normalización y Certificación –IRAM, *Guía de interpretación de la norma IRAM ISO 9001-2000 en la Justicia*, Buenos Aires, 2008
- Junta Federal de Cortes y Superiores Tribunales de Justicia de las Provincias Argentinas y la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, *Experiencias exitosas de los Poderes Judiciales Provinciales y Ciudad Autónoma de Buenos Aires*, Edición 2008, Editorial La Ley, Septiembre de 2008
- Kahane, Adam, *Cómo resolver problemas complejos. Una novedosa forma de hablar, escuchar y crear nuevas realidades*, Editorial Norma, Colombia, 2005
- Kaufmann Daniel, Kraay Aart y Zoido-Lobatón, Pablo, “La Gobernabilidad es fundamental – Del análisis a la acción”. Revista “Finanzas y Desarrollo”, Junio de 2000, Volumen 37, Número 2, en línea <http://www.imf.org/external/pubs/ft/fandd/spa/2000/06/index.htm>; última visita: 10 de Febrero de 2012
- Kelsen, Hans, *Qué es la justicia*, Ariel, Barcelona, 1982
- König, René (Coordinador), *Tratado de Sociología Empírica*, Editorial Tecnos, Madrid, 1973
- Labrada, Pelayo Ariel, *El Factor Humano en los Organismos Judiciales*, Rubinzal – Culzoni Editores, Buenos Aires, 2004
- Labrada, Pelayo Ariel, *La Motivación en los Organismos Judiciales*, Editorial Jurídica Nova Tesis, Buenos Aires, 2006

- Labrada, Pelayo Ariel, *Veintidós Aportes para la Celeridad Procesal sin gastos ni reformas legislativas*, Fundesi, Buenos Aires, 2004
- Labrada, Pelayo Ariel, Courtade, Carlos Enrique y De Cara, Andrés, *Manual de Gestión para el Servicio de Justicia*, Editorial Jurídica Nova Tesis, Buenos Aires, Marzo de 2008
- Lacroze, Lucrecia, “Uniendo Puentes”, en ARGENJUS –Argentina Justicia-, *La Cultura del Diálogo. La experiencia de la Mesa Permanente de Justicia del Diálogo Argentino*, Editorial La Ley, Buenos Aires, Abril de 2011
- Lagomarsino, Juan, “La informatización de una Provincia, sin gastos extras”, XIII Encuentro de Jueces y Funcionarios que aplican Técnicas Empresariales para mejorar el servicio de Justicia, Mar del Plata, 10, 11 y 12 de Octubre de 2003
- Langa, Ana Beatriz, “La autoevaluación de los juzgados mendocinos”, en línea <http://www.gestionjudicial.net/home1.htm>; última visita: 10 de Febrero de 2012
- Lapassade, Georges, *Grupos, organizaciones e instituciones*, Editorial Gedisa, 4^o edición, Barcelona, Septiembre de 2008
- Lesser, Alejandro, “El Juez del Siglo XXI”, en línea <http://www.gestionjudicial.net/home1.htm>; última visita: 10 de Febrero de 2012
- Lesser, Alejandro, “Hacia una Justicia de rostro más humano”, en línea <http://www.gestionjudicial.net/home1.htm>; última visita: 10 de Febrero de 2012
- Li Rosi, Ricardo, “Cultura, trabajo y transformación judicial”, en línea <http://www.gestionjudicial.net/home1.htm>; última visita: 10 de Febrero de 2012
- Li Rosi, Ricardo, y Fernández, Javier, “Educación Judicial: El Adiestramiento sobre Litigación Compleja”, *Revista de la Asociación de Magistrados y Funcionarios de la Justicia Nacional*, N° 24, año 1999
- Lorenzetti, Ricardo (Prólogo) y otros autores, *Justicia Argentina online*, Corte Suprema de Justicia de la Nación, Centro de Información Judicial, Buenos Aires, Junio de 2011
- Lovey, Norma Alicia, “Indicadores de calidad en una dependencia judicial”, en línea <http://www.gestionjudicial.net/home1.htm>; última visita: 10 de Febrero de 2012
- Luhmann, Niklas, *Sistemas Sociales: Lineamientos para una teoría general*, Rubí (Barcelona), 1^o edición en español, Alianza Editorial - Universidad Iberoamericana, 1991
- Lynch, Horacio María, “Una Aventura Singular”, en ARGENJUS –Argentina Justicia-, *La Cultura del Diálogo. La experiencia de la Mesa Permanente de Justicia del Diálogo Argentino*, Editorial La Ley, Buenos Aires, Abril de 2011

- Lynch, Horacio María y Del Carril, Enrique, *La Justicia: un plan de reformas al sistema judicial argentino*, FORES -Foro de Estudios sobre la Administración de Justicia, Fundación Banco de Boston, Junio 1993, en línea <http://www.foresjusticia.org.ar>; última visita: 10 de Febrero de 2012
- Lynch, Horacio M. y Vassolo, Roberto, “*Medición de la Seguridad Jurídica*”, trabajo presentado en la XXVIII Reunión Anual de la Asociación Argentina de Economía Política, Tucumán, 10 al 12 de Noviembre de 1993
- Madueño, Raúl, “La Red Federal de Capacitación”, en ARGENJUS –Argentina Justicia-, *La Cultura del Diálogo. La experiencia de la Mesa Permanente de Justicia del Diálogo Argentino*, Editorial La Ley, Buenos Aires, Abril de 2011
- Malamud, Andrés y de Luca, Miguel (Coordinadores), *La Política en Tiempos de los Kirchner*, Editorial Eudeba, Buenos Aires, Septiembre de 2011
- Marchand, Louise, Université de Montreal, “L’apprenant dans un enseignement en visionconference. Un étude de cas”, en Glikman, Viviane (éd.), *Formations ouvertes et à distance: le point de vue des usagers*, Journée d’étude du 28 novembre 1997, Institut national de recherche pédagogique. Technologies nouvelles et education. UE, Juin 1997
- Marino, Graciela, “¿Qué hicimos para lograr el Premio nacional a la Calidad?” entrevista publicada en el Número 165 de la Revista “Fojas Cero”, Octubre de 2006.; accesible en línea en <http://www.gestionjudicial.net/home1.htm>; última visita: 10 de Febrero de 2012
- Massoni, José, *La justicia y sus secretos – Una persistente pulsión colonial*, Ediciones del Puerto, Buenos Aires, Julio de 2007
- Mattei, Ugo, *Comparative Law and Economics*, The University of Michigan Press, Estados Unidos, 1998
- Merton, Robert, *Teoría y Estructura Sociales*, Fondo de Cultura Económica, México, 2002
- Mesa del Diálogo Argentino, “Bases para el Diálogo Argentino”, Buenos Aires, s.d., 30 de Enero de 2002
- Mesa del Diálogo Argentino, “Procesamiento y Análisis de las Entrevistas”, Buenos Aires, s.d., 7 de Marzo de 2002
- Mesa Permanente de Justicia del Diálogo Argentino, *Todos por la Justicia*, Palma, Luis María (Relator – Compilador) y otros, Ministerio de Justicia, Seguridad y Derechos Humanos, Mayo de 2003

- Mesa Sectorial de Justicia, Diálogo Argentino, “Documento Final”, Colegio Jesús María, Buenos Aires, 21 de Febrero de 2002
- Messitte, Peter, “Expanding the Rule of Law: Judicial Reform in Central Europe and Latin America”, Centennial Universal Congress of Lawyers Conference-Lawyers and Jurists in the 21st Century, Washington, 4 University Global Studies Law Review 617, 2005
- Mira, Carlos, *La idolatría del Estado – De ficción protectora de derechos a religión pagana del saqueo*, Ediciones B, Buenos Aires, Mayo de 2009
- Molina Quiroga, Eduardo, “El Diálogo y la Justicia de la Ciudad”, en ARGENJUS – Argentina Justicia-, *La Cultura del Diálogo. La experiencia de la Mesa Permanente de Justicia del Diálogo Argentino*, Editorial La Ley, Buenos Aires, Abril de 2011
- Molins, Joaquim, “La teoría de grupos”, Universitat Autònoma de Barcelona, Working Paper Número 143, Barcelona, 1998, en línea, <http://www.recercat.net/bitstream/2072/1323/1/ICPS143.pdf>; última visita: 10 de Febrero de 2012
- Mora y Araujo, Manuel, *La Argentina Bipolar*, Editorial Sudamericana, 1º Edición, Buenos Aires, Mayo de 2011
- Münch, Richard, “Teoría Parsoniana Actual: En busca de una Nueva Síntesis”, en Giddens, Anthony, Turner, Jonathan y otros autores, *La teoría social hoy*, Alianza Editorial, 1º edición argentina, Buenos Aires, Abril de 1995
- Nagle, Luz Estrella, “Latin America in the Twenty-First Century: Article. The Cinderella of Government: Judicial Reform in Latin America”, 30 California Western International Law Journal 345, Spring 2000
- National Center for State Courts, Institute for Court Management, *Establishing Judicial Education*, Williamsburg, Virginia, USA, 1999
- National Center for State Courts, Institute for Court Management, *Fundamental Issues of Caseload Management*, Williamsburg, Virginia, USA, 2000
- Nellar, Norma Beatriz, “Autoevaluación de desempeño. Plan estratégico de desarrollo del capital humano en el Poder Judicial de la Provincia de San Luis”, en línea, <http://www.gestionjudicial.net/home1.htm>; última visita: 10 de Febrero de 2012
- Neuman, Elías, *Mediación y conciliación penal*, Editorial Depalma, Buenos Aires, Abril de 1997
- North, Douglass C., *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*, Cambridge University Press, 1990

- North, Douglass C., *La Nueva Economía Institucional*, Journal of Institutional and Theoretical Economies, Volumen 142, 1986
- Novaro, Marcos, *Argentina en el Fin de Siglo. Democracia, Mercado y Nación (1983 – 2001)*, Editorial Paidós, 1º edición, Buenos Aires, 2009
- Noveck, Beth Simone, *Wiki Government*, Brookings Institution Press, Washington, DC, 2009
- Ohmae, Kenichi, *El Próximo Escenario Global*, Editorial Norma, Bogotá, Colombia, Marzo de 2008
- Olivera, Julio H. G., *Derecho Económico – Conceptos y Problemas Fundamentales*, Ediciones Macchi, Segunda Edición, Buenos Aires, 1981
- Olivera, Julio H. G., “Globalización, Crecimiento Económico y Bienes Públicos”, Anales de la Academia Nacional de Derecho y Ciencias Sociales de Buenos Aires, segunda época, Año XLIX - Número 42, 2004, página 309 y siguientes
- Olivera, Julio H. G., “Las Condiciones Jurídicas del Progreso Económico”, Anales de la Academia Nacional de Derecho y Ciencias Sociales de Buenos Aires, segunda época, Año XLIX - Número 40, 2002, página 26 y siguientes
- Orio, Eduardo, “Un Nuevo Perfil del Juez”, en ARGENJUS –Argentina Justicia-, *La Cultura del Diálogo. La experiencia de la Mesa Permanente de Justicia del Diálogo Argentino*, Editorial La Ley, Buenos Aires, Abril de 2011
- Ossorio, Manuel, *Diccionario de Ciencias Jurídicas, Políticas y Sociales*, 24º edición, Editorial Heliasta, Buenos Aires, 1997
- Palma, Luis María, “Capacitar para la Autogestión”, Revista Ope Legis, Asociación de Magistrados y Funcionarios del Poder Judicial de la Provincia de Entre Ríos, Número 3, Diciembre de 2005, página 14
- Palma, Luis María, “Educación Judicial, Cooperación y Nuevas Tecnologías”, Diario “La Ley”, Suplemento Actualidad, 16 de Agosto de 2005, página 1
- Palma, Luis María, “Enseñanza del Derecho, Educación y Nuevas Tecnologías”, XX Jornadas Nacionales de Derecho Civil, Facultad de Derecho, Universidad de Buenos Aires, 22 al 24 de Septiembre de 2005, CD Rom de Ponencias
- Palma, Luis María, “Es necesario transformar el Estado para poder refundar la Nación”, Diario Buenos Aires Económico -BAE, 18 de Julio de 2001
- Palma, Luis María, “Gestión Judicial y Mejora Continua”, Diario EIDial.Com – <http://www.eldial.com>, año X, Número 2264, Suplemento de Administración de Justicia y Reformas Judiciales, martes 17 de Abril de 2007

- Palma, Luis María, “Globalización, Estado y Justicia - ¿Hacia un Nuevo Paradigma?”, Diario EIDial.Com – <http://www.eldial.com>, año XIV, Número 3265, Suplemento de Derecho de la Alta Tecnología, miércoles 11 de Mayo de 2011 – eldial.com DC15B7
- Palma, Luis María, *Globalización y Estatalidad: Crisis y Perspectivas*, Inédito, Buenos Aires, Mayo de 2008
- Palma, Luis María, *Gobernabilidad Democrática: Propuestas para un Análisis Dinámico*, Inédito, Diciembre de 2007
- Palma, Luis María, “Gobierno, Reforma y Cooperación en la Justicia Argentina”, Revista del Foro de Estudios sobre la Administración de Justicia –FORES–, Número 2, Buenos Aires, Mayo de 2004, página 58
- Palma, Luis María, “Hacia la XVI Cumbre Judicial Iberoamericana: Desafíos y Perspectivas”, Revista "Cumbre Judicial Iberoamericana", Número 12, Tercer Trimestre de 2010, página 12; en línea, <http://www.cumbrejudicial.org>; última visita: 10 de Febrero de 2012
- Palma, Luis María, *Justicia y Desarrollo en América Latina*, Tesis Doctoral de Ciencia Política, Universidad de Belgrano, Inédita, Buenos Aires, Junio de 2010
- Palma, Luis María, “La Capacitación Judicial y sus Nuevos Caminos”, Diario EIDial.Com – <http://www.eldial.com>, año X, Número 2433, Suplemento de Administración de Justicia y Reformas Judiciales, martes 18 de Diciembre de 2007
- Palma, Luis María, *La Filosofía del Análisis Económico del Derecho*, Inédito, Junio de 2004
- Palma, Luis María, “La Justicia Argentina en Tiempo de Cambios”, Diario “La Ley”, Suplemento Actualidad, Año XXII, Número 98, 22 de Mayo de 2008, página 1
- Palma, Luis María, “La Transparencia de la Gestión y la Participación Social en el Gobierno”, Diario BAE, 11 de Abril de 2001
- Palma, Luis María, *Liberalismo y Globalización: Una Relación Dinámica*, Inédito, Buenos Aires, Septiembre de 2008
- Palma, Luis María, “Seguridad Jurídica en el Mercosur”, Revista “Fortuna”, 18 de Octubre de 2004, página 10
- Palma, Luis María, “Solución de Controversias en el Mercosur: Actualidad y ¿Futuro? La Necesidad de Crear un Tribunal de Justicia”, Revista “Temas del Mercosur”, número 3, Instituto de Investigaciones Económicas -INSTECA – Fundación Andina, Diciembre de 1997

- Palma, Luis María (Autor – Coordinador), *Una Propuesta para la Justicia del Siglo XXI*, Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo –PNUD–, Buenos Aires, Marzo de 2000
- Palma, Luis María y Brenna, Ramón Gerónimo, “Red Federal de Capacitación de la Justicia Argentina, Mesa Permanente de Justicia del Diálogo Argentino”, Buenos Aires, Septiembre de 2002, en línea <http://www.sanz-navamuel.com.ar/download/jurisprudencia%20leyes%20y%20doctrinas/GESTION%20DE%20CALIDAD%20JUDICIAL/RED%20FEDERAL%20DE%20CAPACITACION%20DE%20LA%20JUSTICIA%20ARGENTINA.pdf>; última visita: 10 de Febrero de 2012
- Palma, Luis María y De Arza, Andrea, “Ética Pública y Globalización”, Diario BAE, 4 de Febrero de 1998
- Palma, Luis María y De Arza, Andrea, “Representación Política y Corrupción”, Diario BAE, 22 de Enero de 1998
- Palma, Luis María, “Ayer, Hoy y Siempre”, en ARGENJUS –Argentina Justicia–, *La Cultura del Diálogo. La experiencia de la Mesa Permanente de Justicia del Diálogo Argentino*, Editorial La Ley, Buenos Aires, Abril de 2011
- Parody, Eduardo, “La Motivación”, en Revista “Y Considerando”, Año N° 6 Número 49, de la Asociación de Magistrados y Funcionarios de la Justicia Nacional, Buenos Aires, Agosto de 2003
- Parody, Eduardo, “Las normas ISO 9001:2000: su importancia”, en Parody, Eduardo Gerlero, Mario, compiladores, *Herramientas prácticas para una administración eficiente*, David Grinberg Libros Jurídicos, Buenos Aires, 2006
- Parody, Eduardo y Blanco, Enrique, “Discurso y praxis: reflexiones sobre el proceso de transformación en el servicio de justicia”, Revista La Ley, Actualidad Número 132, Buenos Aires, 2007
- Parody, Eduardo y Blanco, Enrique, “Los núcleos judiciales de calidad”, en Quiroga Lavié, Humberto y Federico, Cecilia (Compiladores), *Gestión Social de Calidad en la Justicia*, Editorial La Ley, Buenos Aires, 2005
- Parody, Eduardo, “¿Por qué las normas ISO?”, en línea <http://www.gestionjudicial.net/home1.htm>; última visita: 10 de Febrero de 2012
- Parody, Eduardo y Gerlero, Mario, *Herramientas prácticas para una gestión eficiente*, Editorial David Grinberg Libros Jurídicos, Buenos Aires, 2006
- Parsons, Talcott, *El Sistema Social*, Alianza Editorial, Madrid, 1988

- Pásara, Luis y otros autores, *Justicia y Sociedad Civil : el papel de la sociedad civil en la reforma judicial: estudio de casos en Argentina, Chile, Perú y Colombia*, Centro de Estudios de Justicia de las Américas, Santiago de Chile, 2003
- Pastor Prieto, Santos, *¡Ah de la Justicia! Política Judicial y Economía*, Ministerio de Justicia, Editorial Civitas, primera edición, España, 1993
- Pastor Prieto, Santos, *Sistema Jurídico y Economía. Una introducción al análisis económico del derecho*, Editorial Tecnos, Madrid, 1989
- Pastor Prieto, Santos, “Los nuevos sistemas de organización y gestión de la justicia”, en Cordovez, Carlos (Editor), *Justicia. Un vínculo pendiente entre Estado, ciudadanía y desarrollo*, Banco Interamericano de Desarrollo –BID, 2007, páginas 115 y siguientes
- Pastor Prieto, Santos, con la colaboración de Liliana Maspons, *Cifrar y Descifrar – Cifrar y Descifrar: Manual para generar, recopilar, difundir y homologar estadísticas e indicadores judiciales - Vol. I*, Centro de Estudios de Justicia de las Américas - CEJA, Santiago de Chile, 2002
- Pastor Prieto, Santos, con la colaboración de Liliana Maspons, *Cifrar y Descifrar – Indicadores Judiciales para las Américas*, Centro de Estudios de Justicia de las Américas -CEJA, Volumen II, Santiago de Chile, 2004
- Pedemonte, Susana Beatriz, “Los principios procesales a través de la gestión de calidad”, en línea <http://www.gestionjudicial.net/home1.htm>; última visita: 10 de Febrero de 2012
- Pedemonte, Susana Beatriz y Veiss, Roberto Carlos, “De la intuición al control de gestión”, en línea <http://www.gestionjudicial.net/home1.htm>; última visita: 10 de Febrero de 2012
- Peyrano, Jorge W, “El recurso ad infinitum”, en línea <http://www.gestionjudicial.net/home1.htm>; última visita: 10 de Febrero de 2012
- Piaggi de Vanossi, Ana Isabel (Directora de Investigación), *Poder Judicial, desarrollo Económico y Competitividad en la Argentina*, Editorial Depalma, Buenos Aires, Abril de 2000
- Plano, Cecilia y Querzoli, Roberto, “La Entrevista en la Historia de Vida. Algunas Cuestiones Metodológicas”, Observatorio Memoria y Prácticas Sociales en Derechos Humanos (CeDHEM-UNQ), Universidad Nacional de Quilmes, Segundo Semestre de 2003

- Poole, Bernard J., *Tecnología Educativa. Educar para la sociocultura de la comunicación y el conocimiento*, Mc Graw Hill, segunda edición, Madrid, España, 1999
- Porta, Elsa, “El inicio de un camino”, en línea <http://www.gestionjudicial.net/home1.htm>; última visita: 10 de Febrero de 2012
- Posner, Richard, *The Economics of Justice*, Harvard University Press, Cambridge, Massachussets and London, England, 1983
- Posner, Richard, *El análisis económico del derecho*, Fondo de Cultura Económica, México, 1998
- Prats, Joan Oriol, “Revisión crítica de los aportes del Institucionalismo a la Teoría y la Práctica del Desarrollo”, *Revista de Economía Institucional*, Volumen 9, N° 19, primer semestre de 2007
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo –PNUD, *Evaluación del Diálogo Argentino*, PNUD, Buenos Aires, octubre de 2004
- PROJUS, Programa de Reforma del Sistema de Justicia, *Proyecto ARG/98/RO2, Informe final*, Ministerio de Justicia de la Nación, 1999
- Quiroga Lavié, Humberto, *La Formación del Derecho Procesal Organizacional*, Honorable Cámara de Diputados de la Provincia de Buenos Aires, 1999
- Quiroga Lavié, Humberto, “La Gestión de Calidad”, en ARGENJUS –Argentina Justicia-, *La Cultura del Diálogo. La experiencia de la Mesa Permanente de Justicia del Diálogo Argentino*, Editorial La Ley, Buenos Aires, Abril de 2011
- Quiroga Lavié, Humberto y Federico, Cecilia (Compiladores), *Gestión Social de Calidad en la Justicia*, Editorial La Ley, Buenos Aires, 2005
- Quiroga Lavié, Humberto, Federico, Cecilia, Fucito, Felipe y otros autores, *Gestión de Calidad y Justicia*, Edición propia, Buenos Aires, 2003
- Ramírez, Silvina, “Cambios en el Sistema de Justicia y Sociedad Civil en Argentina”, en Pásara, Luis y otros autores, *Justicia y Sociedad Civil : el papel de la sociedad civil en la reforma judicial: estudio de casos en Argentina, Chile, Perú y Colombia*, Centro de Estudios de Justicia de las Américas, Santiago de Chile, 2003
- Ratliff, William and Buscaglia, Edgardo, “Judicial Reform: The Neglected Priority in Latin America”, *Annals of the American Academy of Political and Social Science*, Vol. 550, NAFTA, Sage Publications, Inc. in association with the American Academy of Political and Social Science, en línea <http://www.jstor.org/stable/1047706>; última visita: 10 de Febrero de 2012

- Rawls, John, *Justicia como Equidad. Materiales para una Teoría de la Justicia*, Editorial Tecnos, Madrid, 1986
- Rawls, John, *Teoría de la Justicia*, Fondo de Cultura Económica, México, 2006
- *Reforma judicial en América Latina: una tarea inconclusa*, Varios autores, Alfredo Fuentes Hernández Editor, Colombia, 1999
- Riutort Serra, Bernat, *Razón Política, Globalización y Modernidad Compleja*, El Viejo Topo, España, 2001
- Roger, José Gustavo, *Argentina, América Latina y la Globalización económica*, Ediciones Lumiere, primera edición, Buenos Aires, Mayo de 2004
- Rohatgi, Vitjay, *Statistical Inference*, Wiley Series in Probability and Statistics, New York, 1999
- Rouquié, Alain, *A la sombra de las dictaduras. La democracia en América Latina*, Fondo de Cultura Económica, Buenos Aires, Abril de 2011
- Sabsay, Daniel, “La Experiencia Compartida”, en ARGENJUS –Argentina Justicia-, *La Cultura del Diálogo. La experiencia de la Mesa Permanente de Justicia del Diálogo Argentino*, Editorial La Ley, Buenos Aires, Abril de 2011
- Sáez García, Felipe, “Critical Essay: The Nature of Judicial Reform in Latin America and Some Strategic Considerations”, 13 American University International Law Review 1267, 1998
- Sagüés, Néstor Pedro, “Evolución Institucional Argentina: Sistema de Gobierno, Poder Judicial, Derechos Fundamentales (1975 - 2005)”, Estudios Constitucionales, Año 6, Número 2, Centro de Estudios Constitucionales de Chile, Universidad de Talca, 2008, páginas 143 a 171
- Sagüés, Néstor Pedro, *Las Escuelas Judiciales*, Cuadernos para la Reforma de la Justicia, UNAM, México, 1998
- Sagüés, Néstor Pedro, *Reforma Judicial. Los sistemas de designación de magistrados y la escuela judicial en el Derecho Argentino y Comparado*, Editorial Astrea, Buenos Aires, 1978
- Sagüés, Néstor Pedro, “La naturaleza del Poder Judicial y su influencia en los mecanismos de selección de magistrados”, Jurisprudencia Argentina, 1979-II, 771
- Sagüés, Néstor Pedro, “Seguridad Jurídica y confiabilidad en las instituciones”, La Ley, 1996-E, 957
- Salas Villalobos, Sergio, “Reforma Judicial: Concepto y Protagonistas”, en línea, <http://www.jusdem.org.pe>, última visita

- Saltalamacchia, Homero R., *La Historia de Vida: Reflexiones a partir de una Experiencia de Investigación*, Ediciones CIJUP, 1º edición, Puerto Rico, 1992
- Sancari, Sebastián, Reflexiones sobre el Rol Institucional de la Corte Suprema y su Relación con el Poder Político, a raíz de la Jurisprudencia sentada en los Casos "Smith", "San Luis" y "Bustos", *Revista de Derecho Público, Derecho Municipal (segunda parte)*, Rubinzal – Culzoni Editores, Santa Fe, 2005 -1, página 535 a 562.
- Santistevan de Noriega, Jorge, "Reform of the Latin American Judiciary", *16 Florida Journal of International Law* 161, 2004
- Sarfati, Verónica, *Liderazgo y Motivación*, en línea <http://www.gestionjudicial.net/home1.htm>; última visita: 10 de Febrero de 2012
- Sassen, Saskia, *Los Espectros de la Globalización*, Fondo de Cultura Económica, Buenos Aires, 2007
- Sautu, Ruth, Boniolo, Paula, Dalle, Pablo y Elbert, Rodolfo, *Manual de Metodología*, CLACSO Libros, Buenos Aires, Mayo de 2006
- Sautu, Ruth, *Todo es teoría. Objetivos y métodos de investigación*, Ediciones Lumiere, Buenos Aires, 2003
- Schafer, Hans-Bernd, y Ott, Claus, *Manual de Análisis Económico del Derecho Civil*, Editorial Tecnos, España, 1986
- Sesín, Domingo Juan, "Una estrategia para incrementar la calidad y celeridad de las decisiones judiciales sin variar el presupuesto", *Revista "Estudios sobre la Administración de Justicia*, en línea <http://www.gestionjudicial.net/home1.htm>; última visita: 10 de Febrero de 2012
- Sierra, Francisco, Capítulo "Función y Sentido de la Entrevista Cualitativa en Investigación Social", en Jesús Galindo Cáceres (Coordinador), *Técnicas de Investigación en Sociedad, Cultura y Comunicación*, Addison, Wesley y Longman, México D.F., 1998
- Sills, David L., *Enciclopedia Internacional de las Ciencias Sociales*, Editorial Aguilar, Madrid, 1977
- Silvio, José, *La virtualización de la Universidad ¿Cómo podemos transformar la educación superior con la tecnología?*, Ediciones IESALC/UNESCO, Instituto Internacional para la Educación Superior en América Latina y el Caribe, Caracas, Venezuela, 2000
- Sirvent, María Teresa, "Poder, Participación y Múltiples Pobrezas: La Formación del Ciudadano en un Contexto de Neoconservadurismo, Políticas de Ajuste y

- Pobreza”, Buenos Aires, 1998, en línea, www.tau.org.ar/upload/.../doc_debate_sirvent.doc; última visita: 10 de Febrero de 2012
- Sirvent, María Teresa, “La educación de jóvenes y adultos frente al desafío de los movimientos sociales emergentes en Argentina”, Conferencia Apertura Académica 2008, Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Instituto Superior de Tiempo Libre y Recreación -ISTLYR, Buenos Aires, 19 de Marzo de 2008
 - Slote, Michael, “Justice as a virtue”, 8 de Marzo de 2002, en línea, <http://plato.stanford.edu/entries/justice-virtue/>; última visita: 10 de Febrero de 2012
 - Smulovitz, Catalina: "Constitución y Poder judicial en la nueva democracia argentina. La experiencia de las instituciones". En Acuña, Carlos (Compilador), *La Nueva Matriz Política Argentina*, Nueva Visión, Buenos Aires, 1995
 - Smulovitz, Catalina, “El Poder Judicial en la Nueva Democracia Argentina. El Trabajo Parto de un Actor”, Latin American Studies Association, XVII International Congress, Atlanta, Georgia, March 10 – 12, 1994
 - Sosa, Toribio, *Darse cuenta, tener ganas, encontrar la forma*, en línea <http://www.gestionjudicial.net/home1.htm>; última visita: 10 de Febrero de 2012
 - Spector, Horacio (Director), *Los Jueces y la Reforma Judicial*, Rubinzal – Culzoni Editores, Buenos Aires, Septiembre de 2001
 - Stanga, Silvana, *El Saber de la Justicia*, Editorial La Ley, Buenos Aires, 1996
 - Stiglitz, Joseph, *El malestar en la globalización*, Editorial Taurus, segunda edición, primera reimpresión, Buenos Aires, Noviembre de 2003
 - Tedesco, Laura, *Alfonsín. De la esperanza a la desilusión*, Ediciones Del Nuevo Extremo, Buenos Aires, Octubre de 2011
 - Teler Reyes, Pablo Martín, *Plan de optimización de gestión*, en línea <http://www.gestionjudicial.net/home1.htm>; última visita: 10 de Febrero de 2012
 - Toffler, Alvin, *La Tercera Ola*, Plaza & Janes, Barcelona, 1981
 - Toffler, Alvin y Heidi, *La revolución de la Riqueza*, Editorial Sudamericana (bajo el sello Debate), primera edición, Buenos Aires, Noviembre de 2006.
 - UNESCO, *Declaración Mundial sobre la Educación Superior en el Siglo XXI: Visión y Acción*; “Conferencia Mundial sobre la Educación Superior”, 9 de Octubre de 1998
 - Unidos por la Justicia, *Información & Justicia*, Buenos Aires, Diciembre de 2003
 - Unidos por la Justicia, *Información & Justicia II*, Buenos Aires, Agosto de 2006

- Valles, Miguel S., *Técnicas Cualitativas de Investigación Social. Reflexión metodológica y práctica profesional*, Editorial Síntesis, Madrid, 1997
- Vanderbilt, Arthur T., *La Justicia emplazada a reformarse*, Roque Depalma Editor, Buenos Aires, 1959
- Vanossi, Jorge Reinaldo, *Propuesta de una Reforma Judicial*, Rubinzal – Culzoni Editores, Buenos Aires, Marzo de 2004
- Vaz Flores, Hortensia (Directora), *Administración del Juzgado*, Suprema Corte de Justicia de la Provincia de Buenos Aires, La Plata, 1994
- Verbitzky, Horacio, *Hacer la Corte*, Editorial Planeta, Buenos Aires, 1993
- Weber, Max, *¿Qué es la burocracia?*, Editorial Leviatán, Buenos Aires, 1991
- Weber, Max, *Economía y Sociedad*, Fondo de Cultura Económica, México, 1997
- Weber, Max, *La acción social: Ensayos metodológicos*, Editorial Península, Barcelona, 1984
- Wright Mills, Charles, *La imaginación sociológica*, Fondo de Cultura Económica, 4^o reimpresión, México, 2010
- Zizek, Slavoj, *El sublime objeto de la ideología*, Siglo Veintiuno Editores Argentina, Buenos Aires, 2003.

ANEXO

1. Lista de Expertos Entrevistados

1.1 Capital Federal

1. Álvarez, Gladys Stella: Ex Juez de la Cámara Nacional de Apelaciones en lo Civil y Presidente del Consejo Honorario de la Fundación Libra
2. Dalla Vía, Alberto. Doctor en Derecho y Doctor en Ciencias Políticas, Universidad de Buenos Aires. Profesor Titular Ordinario de Derecho Constitucional, Facultad de Derecho de la Universidad de Buenos Aires –UBA. Especialista en Derecho Constitucional Económico. Director del Departamento de Derecho Público, UBA. Juez de la Cámara Nacional Electoral
3. Fera, Mario: Juez de la Cámara Nacional de Apelaciones del Trabajo y Presidente del Consejo de la Magistratura del Poder Judicial de la Nación
4. Granero, Horacio R.: Abogado, Doctor en Ciencias Jurídicas y profesor universitario, Profesor Titular en la Facultad de Derecho de la Pontificia Universidad Católica Argentina “Santa María de los Buenos Aires”, con cuarenta y un años de dedicación a la labor docente. Es Especialista en Derecho de la Alta Tecnología, y se desempeñó como funcionario judicial, como Secretario de la Justicia Nacional en lo Civil
5. Graña, Eduardo Raúl: Ex Director Académico de la Escuela Judicial del Consejo de la Magistratura del Poder Judicial de la Nación (2001 – 2009), Secretario de la Corte Suprema de Justicia de la Nación (2004 – 2009), Secretario de la Comisión de Selección de Magistrados del Consejo de la Magistratura del Poder Judicial de la Nación (1998-2007) y Consultor Senior A de Organismos Internacionales (1989-1993). Ejerció además la profesión de abogado (1970-1993), con una antigüedad de treinta y nueve años en el Sistema Judicial de Argentina. Es Profesor Titular de Derecho Constitucional y de Derecho Político en la Facultad de Derecho y Ciencias Sociales de la Universidad de Belgrano –UB.
6. Guibourg, Ricardo A.: Ex Juez de Cámara Nacional de Apelaciones del Trabajo; integrante del poder judicial desde 1962; funcionario judicial desde 1965; Juez de Primera Instancia desde 1972; Juez de Cámara desde 1976. Jubilado desde

2010. Profesor, Facultad de Derecho de la Universidad de Buenos Aires; docente de la UBA desde 1963.

7. Madueño, Raúl: Juez de la Cámara Nacional de Casación Penal, Doctor en Derecho y Ciencias Jurídicas y ex Presidente de la Asociación de Magistrados y Funcionarios de la Justicia Nacional
8. Vassallo Gerardo G: Juez de la Cámara Nacional de Apelaciones en lo Comercial desde hace más de cinco años. Ha sido Juez Nacional de Primera Instancia en lo Comercial durante catorce años. Antigüedad en la función judicial, 39 años. Fue Empleado Judicial (seis años), Secretario de Primera Instancia (cuatro años y medio); Secretario de Fiscalía de Cámara (nueve meses) y Secretario de Cámara (seis años).

1.2 Buenos Aires

1. Fucito, Felipe: Doctor en Ciencias Jurídicas y Sociales, Universidad Nacional de La Plata, Provincia de Buenos Aires. Profesor Titular Ordinario, Facultad de Ciencias Jurídicas de la Universidad Nacional de La Plata –UNLP- y Facultad de Derecho de la Universidad de Buenos Aires -UBA. Ex Secretario Letrado, Consejo de la Magistratura del Poder Judicial de la Nación
2. Labrada, Ariel: Ex Juez de Primera Instancia en lo Civil y Comercial del Departamento Judicial de Pergamino, cargo que ejerció durante diecisiete años (hasta 2001); desempeñó la profesión de abogado durante veintinueve años; docente y escritor
3. Machín, Eduardo: Juez de la Cámara Nacional de Apelaciones en lo Comercial. Ex Juez de Primera Instancia en lo Civil y Comercial del Departamento Judicial de San Martín, Provincia de Buenos Aires. Ex Presidente del Colegio de Magistrados de San Martín. Ex Vicepresidente del Colegio de Magistrados de la Provincia de Buenos Aires
4. Podestá, Flavia: Vicepresidente para Modernización y Gestión Judicial de la Red Latinoamericana de Jueces, y Prosecretaria de la Subsecretaría de Control de Gestión, Secretaría de Planificación, Suprema Corte de la Provincia de Buenos Aires
5. Quiroga Lavié, Humberto: Doctor en Ciencias Jurídicas y Sociales, Universidad Nacional de La Plata; ha sido durante dos períodos Consejero del Consejo de la

Magistratura del Poder Judicial de la Nación, en representación del Sector Académico; fue Convencional en la Convención Constituyente de 1994, y Decano de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales de la Universidad Nacional de La Plata

1.3 Área Noroeste: Catamarca, La Rioja, Jujuy, Salta, Santiago del Estero, Tucumán

1. Caballero de Aguiar, María Rosa: Juez de la Cámara de Apelaciones en lo Civil y Comercial de San Salvador de Jujuy y ex Directora del Instituto de Investigaciones y Estudios Judiciales de la Federación Argentina de la Magistratura y la Función Judicial –FAM
2. Courtade, Carlos Enrique: Juez de la Cámara de Apelaciones en lo Civil y Comercial de Tucumán; ha sido Juez de Cobros y Apremios y Defensor Oficial Civil, y tiene una antigüedad de más de veinte años en la función judicial
3. Fleming, Abel: Juez de la Cámara de Apelaciones en lo Criminal y Correccional de Salta. Secretario de la Federación Latinoamericana de Magistrados –FLAM. Ex Presidente de la Federación Argentina de la Magistratura y la Función Judicial – FAM
4. Garros Martínez, María Cristina: Ex Juez de Corte de la Provincia de Salta, durante once años y hasta el 31 de Diciembre de 2011; se desempeñó anteriormente como Presidente del Tribunal de Cuentas de la Provincia de Salta, y fue Juez de la Cámara de Apelaciones del Trabajo de la Ciudad de Salta
5. Lloret, Juan Sebastián: Relator del Ministerio Público de la Provincia de Salta, ex Secretario de Justicia de Salta y ex Director del Colegio de Abogados de Salta
6. Llugdar, Eduardo José Ramón: Presidente del Superior Tribunal de Justicia de Santiago del Estero; es Miembro del Alto Tribunal desde Marzo de 2005; Presidente de la Sala Civil y Comercial del Excmo. Superior Tribunal de Justicia de la Provincia de Santiago del Estero desde marzo de 2005 a la fecha.

1.4 Área Noreste: Chaco, Corrientes, Entre Ríos, Formosa, Misiones

1. Aromí, Gabriela María Alejandra: Juez de Primera Instancia en lo Correccional N° 1, en la Ciudad de Corrientes, Corrientes, con más de ocho años de antigüedad. Fue durante una década años Prosecretaria de la Cámara de Apelaciones en lo Criminal, y ejerció por cinco años la profesión de abogada
2. Belforte, Eduardo: Juez del Tribunal Oral en lo Criminal y Correccional Federal de la Provincia de Formosa
3. González, Cristina: Secretaria de la Junta Federal de Cortes y Superiores Tribunales de Justicia de las Provincias Argentinas y Ciudad Autónoma de Buenos Aires -JUFEJUS
4. Chaco, Superior Tribunal de Justicia: Presidente, María Luisa Lucas; Ministros, Ramón Rubén Ávalos, Ricardo Fernando Franco, Alberto Mario Modi y Rolando Ignacio Toledo.
5. Medina de Rizzo, Susana: Juez del Superior Tribunal de Justicia de Entre Ríos – con treinta y dos años de antigüedad en la función judicial-, y Presidente de la Asociación de Mujeres Jueces de Argentina
6. Rojas, Jorge Antonio: Juez del Superior Tribunal de Justicia de Misiones

1.5 Área Pampeana: Córdoba, La Pampa, Santa Fe

1. Balangione, Jaquelina: Juez de Primera Instancia en lo Correccional de la Tercera Nominación, y Directora de la Escuela de Capacitación del Poder Judicial de Santa Fe.
2. Díaz, Hugo Oscar: Juez de la Cámara de Apelaciones en lo Criminal y Correccional, Provincia de La Pampa y Presidente del Colegio de Magistrados de la Provincia de La Pampa
3. Gutiérrez, Rafael: Presidente de la Junta Federal de Cortes y Superiores Tribunales de Justicia de las Provincias Argentinas y Ciudad Autónoma de Buenos Aires -JUFEJUS, Presidente de la Corte Suprema de Justicia de Santa Fe y ex Presidente de la Federación Argentina de la Magistratura y la Función Judicial –FAM
4. Moscoso, Juan de Dios: Ex Juez en lo Civil y Comercial de Santa Fe y ex Defensor ante el Tribunal Oral en lo Federal de Santa Fe
5. Sesín, Domingo: Juez del Tribunal Superior de Justicia de Córdoba, Presidente de la Asociación Argentina de Derecho Administrativo y ex Presidente de la Junta

Federal de Cortes y Superiores Tribunales de Justicia de las Provincias Argentinas y Ciudad Autónoma de Buenos Aires -JUFEJUS

6. Vélez, Víctor: Presidente de la Federación Argentina de la Magistratura y la Función Judicial –FAM. Juez de la Cámara de Apelaciones en lo Criminal y Correccional de Córdoba

1.6 Área Cuyo: Mendoza, San Juan, San Luis

1. Ábalos, María Gabriela: Juez del Tercer Tribunal Tributario de Mendoza desde hace once años; se desempeña además como docente en la Facultad de Derecho de la Universidad Nacional de Cuyo y de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales de la Universidad de Mendoza; trabajó durante nueve años como abogada en el ejercicio profesional, también en la Asesoría de Gobierno de la Provincia de Mendoza
2. Nanclares, Jorge: Ministro de la Suprema Corte de Justicia de la Provincia de Mendoza y ex Presidente de la Junta Federal de Cortes y Superiores Tribunales de Justicia de las Provincias Argentinas y Ciudad Autónoma de Buenos Aires - JUFEJUS
3. Pagés Lloveras, Roberto Mariano: Juez de la Cámara Civil, Comercial y de Minería de San Juan. Director del Instituto de Investigaciones y Estudios Judiciales de la Federación Argentina de la Magistratura y la Función Judicial – FAM. Ha sido Presidente del Colegio de Magistrados y Funcionarios del Poder Judicial de la Provincia y Director de la Escuela de Capacitación, además de haberse desempeñado durante diez años Juez de Primera Instancia en lo Civil, Comercial y de Minas de la misma Jurisdicción
4. Quiroga, Carlos: Director de la Unidad de Transformación y Desarrollo Institucional –UtyDI- de la Suprema Corte de Justicia de Mendoza; ha sido Subsecretario de Justicia del Gobierno de la Provincia de Mendoza, Director del Programa de Gestión Judicial Asociada y Secretario de la Presidencia de la Suprema Corte de Justicia de la Provincia de Mendoza
5. Uría, Omar: Presidente del Superior Tribunal de Justicia de la Provincia de San Luis

1.7 Área Patagónica: Chubut, Neuquén, Río Negro, Santa Cruz, Tierra del Fuego

1. Balladini, Alberto Ítalo: Ex Juez del Superior Tribunal de Justicia de la Provincia de Río Negro y ex Presidente de la Junta Federal de Cortes y Superiores Tribunales de Justicia de las Provincias Argentinas y Ciudad Autónoma de Buenos Aires - JUFEJUS
2. Battaíni, María del Carmen: Juez del Superior Tribunal de Justicia de la Provincia de Tierra del Fuego, Antártida e Islas del Atlántico Sud -desde hace más de ocho años- y ex Secretaria Letrada de la Corte Suprema de Justicia de la Nación
3. Fernández, Domingo Norberto: Defensor ante el Tribunal Superior de Justicia de Santa Cruz, Presidente de la Asociación de Defensores Públicos de Mercosur y ex Legislador de la Provincia de Santa Cruz
4. Lutz, Luis: Ex Juez del Superior Tribunal de Justicia de Río Negro durante doce años; ejerció la profesión de abogado durante treinta y cuatro años
5. Panizzi, Alejandro Javier: Ministro del Superior Tribunal de Justicia de la Provincia del Chubut desde 2006; fue Presidente del Tribunal de Enjuiciamiento de la Provincia, Miembro del Consejo de la Magistratura, Fiscal Anticorrupción de la Provincia y Juez de Primera Instancia de la misma Jurisdicción
6. Zenere, Gisella G.: Secretaria Letrada del Juzgado Federal de Primera de la Provincia de Tierra del Fuego, Antártida e Islas del Atlántico Sud.

2. Guía para Entrevistas

INVESTIGACIÓN SOCIOLÓGICA “JUSTICIA Y REFORMA EN LA ARGENTINA DEMOCRÁTICA”

I. PRESENTACIÓN

La presente investigación tiene como objetivo establecer la relación entre el restablecimiento del Estado de Derecho y la gobernabilidad democrática en Argentina a partir el 10 de Diciembre de 1983, y la participación del grupo social compuesto por los actores internos del Sistema Judicial en las actividades conducentes a su reforma.

Durante el período comprendido entre 1930 y 1983, la institucionalidad pública argentina se caracterizó por una negativa alternancia entre gobiernos civiles y militares, que conllevó abruptos cambios en la composición de los Poderes Políticos y, en menor medida, de los Judiciales. Las reformas motorizadas en tal etapa respecto del Sistema de Justicia consistieron mayormente en nuevas normativas –por ejemplo, leyes orgánicas y procesales- y la creación de órganos judiciales, las cuales fueron primordialmente promovidas por los poderes políticos (de derecho o de facto).

Desde el 10 de Diciembre de 1983 se dio inicio a la normalización institucional de la República, desarrollándose de manera progresiva diversas actividades conducentes a la reforma judicial, impulsadas por los poderes políticos y con una participación incremental de los actores internos del Sistema Judicial.

Tales actividades tuvieron una amplitud mayor que las reformas de carácter puramente normativo, extendiéndose -entre otras áreas temáticas- a los métodos alternativos de resolución de conflictos, la infraestructura edilicia, mobiliaria y tecnológica, y la gestión.

Resulta de gran interés para esta investigación conocer sus opiniones al respecto.

Agradezco profundamente su participación.

Luis María Palma

II. CUESTIONARIO

1. ¿Quiénes son y/o han sido los actores de la Reforma Judicial en Argentina?
2. Si en su respuesta anterior incluyó a alguno, algunos o todos los actores internos⁸¹⁰ del Sistema Judicial: ¿a qué causa o causas atribuye tal participación o su aumento entre 1983 y el presente?
3. ¿Podría Ud. compartir alguna anécdota de su experiencia en la materia?
4. Comentarios finales.
5. ¿Sería posible consultar documentos y otros materiales concernientes⁸¹¹ a las reformas ejecutadas y/o en ejecución en su Jurisdicción entre el 10 de Diciembre de 1983 y el presente? En caso afirmativo, agradeceré la posibilidad de acceder a la información de referencia.

III. IDENTIFICACIÓN DEL ENTREVISTADO (Las respuestas pueden ser anónimas)

1. Nombre y apellido:
2. Profesión:
3. Ocupación / Institución:
4. Antigüedad en la función:
5. Cargo presente y anterior/es:
6. Especialidad:
7. Fecha:

⁸¹⁰ Institucionales: Cortes Supremas, Superiores Tribunales, Consejos de la Magistratura, Ministerios Públicos, Órganos Jurisdiccionales; Personas: Jueces, Fiscales, Defensores Públicos, Funcionarios Judiciales.

⁸¹¹ Planes o Programas de Reforma, Normativas –Constituciones, Leyes, Acordadas, Resoluciones, etc., síntesis y publicaciones relacionadas.

3. Modelo de Encuesta

ENCUESTA PARA LA INVESTIGACIÓN SOCIOLÓGICA “JUSTICIA Y REFORMA EN LA ARGENTINA DEMOCRÁTICA”

I. PRESENTACIÓN

La presente investigación tiene como objetivo establecer la relación entre el restablecimiento del Estado de Derecho y la gobernabilidad democrática en Argentina entre el 10 de Diciembre de 1983 y el presente, y la participación del grupo social compuesto por los actores internos del Sistema Judicial en las actividades conducentes a su reforma.

Durante el período comprendido entre 1930 y 1983, la institucionalidad pública argentina se caracterizó por una negativa alternancia entre gobiernos civiles y militares, que conllevó abruptos cambios en la composición de los Poderes Políticos y, en menor medida, de los Judiciales. Las reformas motorizadas en tal etapa respecto del Sistema de Justicia consistieron mayormente en nuevas normativas –por ejemplo, leyes orgánicas y procesales- y la creación de órganos judiciales, las cuales fueron primordialmente promovidas por los poderes políticos (de derecho o de facto).

Desde el 10 de Diciembre de 1983 se dio inicio a la normalización institucional de la República, desarrollándose de manera progresiva diversas actividades conducentes a la reforma judicial, con impulso de los poderes políticos y una participación cada vez mayor de los órganos del Sistema Judicial.

Tales actividades tuvieron una amplitud mayor que las reformas de carácter puramente normativo, extendiéndose -entre otras áreas temáticas- a los métodos alternativos de resolución de conflictos, la infraestructura edilicia, mobiliaria y tecnológica, y la gestión.

Resulta de gran interés para esta investigación conocer sus opiniones al respecto.

Agradezco profundamente su participación.

Luis María Palma

II. CUESTIONARIO

Por favor, en cada caso, marque la/s alternativa/s que considere corresponder.

1. ¿Quiénes son y/o han sido los actores de la Reforma Judicial en Argentina?

ACTOR	1983 – 2001	2001 al Presente
Poder Ejecutivo		
Poder Legislativo		
Poder Judicial: Cortes Supremas, Superiores Tribunales, Consejos de la Magistratura y otros Órganos Jurisdiccionales		
Ministerios Públicos		
Asociaciones Profesionales de Magistrados y Funcionarios Judiciales		
Asociaciones Gremiales de Empleados Judiciales		
Colegios de Abogados		
Organismos Internacionales		
Instituciones Educativas		
Organizaciones de la Sociedad Civil		
Jueces, Fiscales y Defensores de las diversas Instancias y Jurisdicciones, Funcionarios Judiciales		
Empleados y Auxiliares del Sistema Judicial		
Abogados		
Otro/s (Se ruega individualizar más abajo)		

2. Si en su respuesta anterior incluyó a alguno, algunos o todos los actores internos del Sistema Judicial entre 1983 y el presente: ¿a qué causa o causas atribuye tal participación o su aumento? Por favor, marque lo que estime corresponder.

Causa	
Gobernabilidad Democrática	
Iniciativa Individual	
Inacción de los Poderes Políticos	
Excesiva Carga de Trabajo	

Crisis Socio - Económica de fines de 2001	
Violencia y Exclusión Social	
Demanda Social de mejoras en la Justicia	
Necesidad de Diálogo y Mayor Participación	
Proactividad de órganos de gobierno del Sistema Judicial⁸¹²	
Introducción de Nuevas Tecnologías	
Otra/s: ¿Cuál/es? (Se ruega identificar más abajo)	

3. Comentarios

III. IDENTIFICACIÓN DEL ENTREVISTADO (Las respuestas pueden ser anónimas)

1. Nombre y apellido:
2. Profesión:
3. Ocupación / Institución:
4. Antigüedad en la función:
5. Cargo presente y anterior/es:
6. Especialidad:
7. Fecha:

⁸¹² Cortes Supremas, Superiores Tribunales, Ministerios Públicos, Consejos de la Magistratura.