

GRUPO N° 6

INTEGRANTES

DRA. INES HAEL

DRA. ELEONOR CLAUDIA MENDEZ

DR. TOMAS ALBA.

DR. FERNANDO GARCÍA HAMILTON

DRA. MELISA HANSSEN GIFFONIELLO

AÑO 2017

## NUEVAS FORMAS DE ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN JUDICIAL EN LOS SISTEMAS REFORMADOS. ROL DE LOS SECRETARIOS JUDICIALES.

### I. ORGANIZACIÓN.

El acceso a la justicia es un derecho básico y fundamental de todas las personas. Su demanda ha crecido progresivamente en nuestro país, pero las estructuras de los órganos judiciales se han mantenido inalteradas. Desde hace 200 años los juzgados construyen expedientes escritos y difíciles de comprender, olvidándose que detrás existe un conflicto entre personas que reclama una rápida solución. Es así que se hace necesario instalar un nuevo modelo organizacional que brinde respuestas en los tiempos y las formas que la ciudadanía exige.

De allí la necesidad de promover organizaciones modernas y eficaces, que tengan la virtualidad de brindar a los ciudadanos una JUSTICIA EFICIENTE, EFICAZ y PRODUCTIVA, sensible a sus necesidades, como así también la incorporación de nuevas y mejores prácticas en cuanto a modelos y procedimientos que aseguren calidad en la gestión judicial.

La reforma judicial es mucho más que una reforma procesal y tiene que considerar dos facetas: el reclamo de la ciudadanía de tutela judicial efectiva y su contracara cual es, la oferta del Poder Judicial de responder a esa demanda brindando un servicio que mire a la gente, cual es el conflicto que trae, y cuál es la solución que se propone al ciudadano. La observancia de estas pautas elimina la idea que tiene la ciudadanía de que el Poder Judicial es una organización conservadora y endogamia, que no da respuestas a un mundo complejo.

Una adecuada solución para lograr el cambio es la de proyectar una nueva forma de organización del sistema judicial.

Un moderno modelo organizacional rompe con la actual estructura jerárquica piramidal:

JUEZ

FUNCIONARIOS

EMPLEADOS.

Y para ello se pretende imprimir una red de relaciones cooperativas, distinguiendo la función administrativa y la jurisdiccional.

Se adjudican funciones según capacidades, actitudes y aptitudes; se libera al Juez de lo administrativo y se le encomienda la solución del conflicto. Se establecen lazos de coordinación interinstitucional periódica (comunicación transversal con otras oficinas en la organización judicial). Y en definitiva atiende lo que el usuario de justicia considera valioso.

Las oficinas judiciales son los órganos burocráticos componentes del Poder Judicial; es decir, la unidad mínima de "producción" judicial que aporta la infraestructura técnica y humana necesaria para la tramitación de los procesos. Se distinguen entre sí por sus fines específicos: las oficinas de apoyo (ujiería u oficina de notificaciones, mesas distribuidoras de expedientes o generales de entrada, oficinas de resguardo de efectos, etc...) y las oficinas con fines jurisdiccionales propiamente dichos (cada uno de los juzgados o tribunales del sistema) clasificadas éstas a su vez por fuero e instancia. Sus elementos clave son su estructura (organigrama y distribución interna de tareas), y su funcionamiento (flujo de los procesos que se realizan para la consecución de sus fines).

## II. GESTIÓN JUDICIAL.

Es necesaria una Justicia que sea capaz de planificar su GESTIÓN estratégicamente, capaz de fijar objetivos CUANTITATIVOS, TEMPORALES y CUALITATIVOS, sensible a las necesidades ciudadanas, lo que implica

optar y elegir un rumbo entre distintas alternativas.

La Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública señala que la GESTIÓN PÚBLICA se orienta a la calidad cuando se encuentre referenciada a los fines y propósitos últimos de un gobierno democrático, esto es, cuando se constituya en: a) en una gestión pública centrada en el servicio al ciudadano; y b) una gestión pública para resultados.

La calidad en la gestión pública debe medirse en función de la capacidad para satisfacer oportuna y adecuadamente las necesidades y expectativas de los ciudadanos, de acuerdo a metas preestablecidas y resultados cuantificables que tengan en cuenta el interés y las necesidades de la sociedad y estén alineados con los fines y propósitos de la Administración Pública.”

En cuanto a los nuevos PROCESOS DE GESTIÓN, rompen con el estilo de trabajo tradicional, basados en el servicio al USUARIO.

Utilizan herramientas gerenciales modernas; indicadores para conocer la situación y prever el nivel de servicios razonables, resultando indispensable medir en orden a tomar decisiones de gestión; determinar estándares de desempeño para buscar la mejora; realizar análisis de procesos para diseñar la gestión.

En este sentido, en países como Colombia, en materia de gestión se han advertido estas necesidades, requiriendo, entre otros:

1. Nuevo modelo de gestión, estructura interna y funcionamiento de los despachos, así como de las oficinas y centros de servicios judiciales.
2. Creación y redistribución de despachos judiciales, ajustes al mapa judicial y desconcentración de servicios judiciales según la demanda y la oferta de justicia.
3. Uso y adecuación de la infraestructura física y tecnológica de los despachos, salas de audiencias y centros de servicios, que garanticen la seguridad e integridad de la información.
4. Programa de formación y capacitación para la transformación cultural y el desarrollo en los funcionarios y empleados judiciales de las competencias requeridas para la implementación del nuevo código, con énfasis en la oralidad, las nuevas tendencias en la dirección del proceso por audiencias y el uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones.

En la República Argentina el Código Civil y Comercial de la Nación constituye el disparador de la necesidad del cambio en el sistema de justicia. No solo porque contiene normas procesales dentro de la ley de fondo que deben atenderse sino porque trae figuras jurídicas novedosas que requieren de una prestación del servicio de justicia desde una perspectiva moderna y actual, dirigida al resguardo de la tutela efectiva de los derechos.

En tal sentido y advertido de los nuevos paradigmas referidos a seguridad jurídica, acceso a justicia, debido proceso, gestión judicial eficaz y eficiente, mejora continua en la organización judicial, necesidad de reorganización judicial, capacidad de respuesta judicial oportuna, nos abren la posibilidad de reflexionar, trabajar y aportar soluciones concretas desde la “**Gestión Judicial**”.

La gestión judicial tiene entonces como punto de partida el trabajo que cotidianamente cumplen magistrados, funcionarios, empleados, auxiliares y abogados. Todos ellos deben ser los protagonistas de los cambios necesarios para que el servicio mejore en forma continua y en un marco de diálogo, con el aporte de otras disciplinas y en permanente contacto con la realidad social. En tanto el volumen de la labor judicial crece incesantemente –y todo indica que así seguirá ocurriendo- es imprescindible mejorar las condiciones en que ella se cumple, en beneficio de quienes acuden a la Justicia (ciudadanos y litigantes), quienes trabajan en ella (los magistrados, funcionarios, empleados y auxiliares), y quienes trabajan con ella (los abogados).

Los pilares de la nueva gestión judicial se asientan en: 1. El Liderazgo del Juez 2. Rol y Coordinación del Secretario 3. El Manejo de Casos 4. La Motivación 5. La Capacitación Permanente 6. El Trabajo en Equipo 7. La Participación Activa del Personal 8. La Organización de la Tarea 9. La Comunicación Interna y Externa 10. El Uso de la Tecnología 11. Los Indicadores y Estadísticas 12. Las Relaciones con los Abogados 13. La Opinión de la Gente 14. El Análisis del Funcionamiento.

En este sentido diversas propuestas para la reforma de nuestra Justicia se expidieron sobre la necesidad de reorganizar y motivar nuevos métodos de gestión judicial, así como la conveniencia de fortalecer el rol del Secretario Judicial, un ejemplo de ello fue el Proyecto PNUD se señaló la necesidad de hacer posible el mejor desempeño del Secretario, mediante el aumento de sus competencias procesales, facultades impulsorias, resolutorias en el orden procesal, y en materia de ejecución (PALMA, Luis María (Autor - Coordinador), "Una Propuesta para la Justicia del Siglo XXI", Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, marzo de 2000, Capítulo 3, p. 166. En línea, <http://www.reformajudicial.ius.gov.ar>.

En este sentido, se han expedido provincias como Río Negro, Neuquén quienes han motorizado una reestructuración de la organización judicial creando oficinas judiciales bajo las siglas OFIJU siendo las mismas una organización de carácter instrumental que sirve de soporte y apoyo a la actividad jurisdiccional. Compete a la OFIJU todo lo relativo a la función administrativa. Su estructura se sustenta en principios de jerarquía, división de funciones, coordinación y control. Son principios rectores en la actuación de la oficina judicial; la celeridad, la desformalización, la eficiencia, la eficacia, la efectividad, la racionalidad en el trabajo, la mejora continua, la vocación de servicio, la responsabilidad por la gestión, la coordinación, y la cooperación entre administraciones, a fin de brindar mayor acceso a la justicia.

Entre sus responsabilidades se encuentra la de “organizar las audiencias, dictar las resoluciones de mero trámite, ordenar las comunicaciones y emplazamientos, ejercer la custodia de los objetos secuestrados, organizar los registros y estadísticas, dirigir al personal auxiliar, informar a las partes y llevar a cabo una política de comunicación y difusión de información relevante”.

En cuanto al procedimiento de solicitud de audiencias, son requeridas on line desde la página dirigiéndose al link “Planilla de Solicitud de Audiencia”, y en su caso podrán acceder a otros datos, mediante link “Consulta pública agenda de audiencia”, “Consulta de legajos”.

La introducción efectiva de los institutos organizaciones y de gestión, depende mucho de las prácticas cotidianas en los tribunales y de una oportuna readecuación normativa que transparente el organigrama informal respecto del formal. Estas prácticas se asientan en creencias y valores compartidos por los operadores del proceso judicial y tienen un peso decisivo a la hora de modelar los procesos. Por lo tanto, no deben minimizarse los esfuerzos para comprender las prácticas y modificar las creencias.

Entonces, ahora veamos algunos cambios como motor del rediseño de procesos de trabajo:

### 1-La oralidad

Una fecunda línea de acción, que ha renovado el quehacer judicial no solo en los Estados Unidos, sino también en América Latina, es el Caseflow Management.

Esta interesante propuesta, difundida desde el National Center for State Courts, de Estados Unidos, parte de la visión de que el tribunal es responsable de supervisar el progreso de los casos. Sus tres premisas principales son: 1- Desde la interposición de la demanda hasta la resolución definitiva del expediente, cualquier lapso adicional al razonablemente requerido para las notificaciones, actividad probatoria y del tribunal es inaceptable y debe ser eliminado. 2- Para alcanzar la justa y eficiente resolución de los casos, el juez y no los abogados o las partes deben controlar el ritmo del expediente. 3- Un fuerte compromiso de la judicatura es esencial para reducir las demoras del sistema.

La nueva gestión judicial coincide, por otra parte, con las normas y principios que encontramos en forma expresa o implícita en todo código y ley procesal en materia no penal en Argentina. Mientras los juicios penales han avanzado en la región hacia los procesos orales, la efectiva oralidad siguen siendo una deuda pendiente en el resto de los juicios. Incorporarla en el área civil (Villadiego et al, 2009) es tanto una garantía del debido proceso y el acceso a la justicia, como un modo de efectivizar la inmediatez del juez, la concentración de los actos y la economía procesal, reduciendo los tiempos totales de inicio a fin de un caso.

Al corporizar la presencia de los sujetos del conflicto en las audiencias, se fuerza a los operadores judiciales, tanto jueces como abogados, y a las partes mismas, a realizar un esfuerzo comunicacional diferente al que la escritura exige. De este modo, el juez adquiere una visión de la prueba mucho más objetiva y cercana a los hechos que cuando accede a ella a través de actas escritas por terceros.

Las posibilidades conciliatorias que la oralidad ofrece no encuentran suficiente aprovechamiento sin la conducción de la audiencia por parte del juez. Así, diariamente, se desperdician oportunidades de llegar a la verdad y de lograr una conciliación, para lo cual es central el trato directo con los usuarios, que termina siendo poco menos que excepcional para el juez.

El Código Procesal Civil y Comercial de Río Negro ha instalado el proceso por audiencias hace pocos años. Otras provincias, como La Pampa, han hecho foco en la oralidad de la audiencia preliminar, quedando librada a la iniciativa del juez la realización de las audiencias de vista de causa. San Luis está avanzando en la oralidad en el proceso, Formosa incluye entre sus dependencias judiciales a la Oficina de Gestión de Audiencias como apoyo a una exitosa experiencia piloto en curso.

Una de las consecuencias prácticas más concretas es, por un lado, reasumir la ejecución de las notificaciones desde el tribunal, con el apoyo de las notificaciones electrónicas, entendiéndose además que requiere menos tiempo y esfuerzo preparar y ejecutar las notificaciones de oficio que controlar su ejecución por las partes.

Por otra parte, la realización de audiencias preliminares efectivas a cargo del juez tiene un alto impacto tanto en aumentar las conciliaciones judiciales como en disminuir los tiempos totales del proceso.

Y el tercer paso es la audiencia para la producción de la prueba o audiencia de vista de causa. Debe velarse por la efectiva utilización de esta audiencia a cargo del juez para que, al finalizar, tome la decisión.

## 2. Aprovechar los medios disponibles

La videograbación en soporte digital es un apoyo necesario y decisivo para el desarrollo eficiente de la gestión por audiencias, evitando tener que transcribir las declaraciones. Como el acta se limita a registrar quiénes están presentes, se reduce la duración promedio de las audiencias de vista de causa al estrictamente insumido por las declaraciones.

Dado que la cantidad de audiencias que un juez puede llevar adelante es limitada, debe asumirse explícitamente que los casos que excedan esa cantidad deben solucionarse de otro modo, utilizando la conciliación y otras salidas alternativas. Solo así el sistema tiene posibilidades de mantenerse en equilibrio, y cumplir efectivamente su función en tiempo oportuno, derivando todo tipo de externalidades positivas para la sociedad y las partes en conflicto.

Un cambio de modelo de gestión de esta envergadura requiere la determinación de las tareas que se espera desempeñarán el juez y sus colaboradores, y las habilidades que cada uno necesitará. No son las mismas habilidades las que necesita un juez que despacha expedientes detrás de un escritorio, que un juez que está la mayor parte de su tiempo en audiencias. Para esto, el uso de protocolos o manuales de procedimiento es sumamente útil, en tanto guías para la acción concreta en actividades para las cuales los jueces y abogados han recibido poca preparación.

### 3- Las Tecnologías de la Información y de las Comunicaciones en la gestión de juicios (TICs)

Conforme vamos avanzando, podemos observar que el desarrollo tecnológico no puede estar ajeno al diseño de gestión, dado que provee herramientas de enorme relevancia para el gerenciamiento del proceso. En tanto el trámite judicial importa la administración de información, requiere al mismo tiempo de los mejores mecanismos que se dispongan para obtenerla, evaluarla, comunicarla y archivarla (Landeira, 2011).

A tales fines, la Ley Nacional 25.506 de Firma Digital introduce a nuestro sistema jurídico el empleo de la firma digital y de la firma electrónica, de modo que estos mecanismos permiten sustituir la firma ológrafa —con exclusión de ciertos actos personalísimos—, creando el documento digital; el que, bajo las condiciones de la citada norma, satisface los recaudos del documento escrito (arts. 1 a 6 de la ley citada.). En la Provincia de Tucumán la ley 7291 se adhiere a la ley Nacional.

Por su parte, la Corte Suprema de Justicia de la Nación también inició el camino de la utilización de esta herramienta, a expensas de la ley 26.685, que autoriza el uso de expedientes electrónicos, documentos electrónicos, firmas electrónicas, firmas digitales, comunicaciones electrónicas y domicilios electrónicos constituidos en todos los procesos judiciales y administrativos que tramitan ante el Poder Judicial de la Nación, otorgándoles idéntica eficacia que a sus equivalentes convencionales.

### 4- Presentaciones, notificaciones, y comunicaciones de medidas cautelares en forma electrónica.

En el mes de julio de 2012, la Corte de la Provincia de Buenos Aires dictó la resolución 1827/2012, mediante la cual dio comienzo a la prueba piloto de presentaciones electrónicas. La norma se fundó en: "... los avances tecnológicos logrados en el ámbito de la Suprema Corte de Justicia (...) Que, el uso de estas herramientas tecnológicas permite agilizar los trámites judiciales, acortando los tiempos que insume la gestión de justicia (...) que los mismos tendrán directa repercusión en la eficiencia del servicio de justicia, reduciendo los tiempos del proceso (arts. 15. Const. Pcial.; 18 Const. Nac.; 8 Conv. Americana de Derechos Humanos) y procurando una paulatina reducción en la utilización del soporte papel en los expedientes judiciales...

Este proyecto inicia el camino del expediente digital, instrumento que inexorablemente debemos crear en un tiempo inmediato no solo porque el avance tecnológico así lo permite sino también porque la acumulación de papel en los Tribunales es insostenible, tanto desde la perspectiva del cuidado del medio ambiente como desde el agotamiento del espacio disponible.

En sentido concordante con las explicaciones que se vienen desarrollando, estimamos ineludible que la práctica de este instrumento se realice bajo las precisas indicaciones contenidas en el protocolo, a fin de maximizar las ventajas de la comunicación electrónicas y evitar la generación de criterios incompatibles o discordantes que impidan su adecuada implementación.

### III. ROL DEL SECRETARIO JUDICIAL.

La Secretaría es el espacio físico en que, bajo la dirección del Secretario, se realiza la labor materializadora de la actividad jurisdiccional (CILLA CALLE, Enrique - GUILLEN SORIA, José Miguel - LABADO SANTIAGO, José María - CONTRERAS, Luis Martín, "El Libro Blanco de la Justicia. Proyecto alternativo de la Unión Progresista de Secretarios Judiciales", Ed. Comares, Granada, España, 1997). El secretario, además de ser responsable del funcionamiento de la secretaría, es el principal auxiliar del juez.

En la Provincia de Tucumán tiene a su cargo las funciones otorgadas mediante LOPJ (art. 113) y el art. 262 CPCCT, que son de coordinar el desarrollo de actividades que son prioritarias para la gestión judicial, como el trabajo del personal, el monopolio de la fe pública, el dictado de providencias de mero trámite (art. 262 CPC), la certificación de firmas, etc. Dado que su actividad es de máxima importancia para el mejor logro de los objetivos de la gestión judicial, el secretario complementa al juez y comparte con él la función de liderar al equipo, motivar y acompañar a sus miembros en el desarrollo de su tarea.

El organigrama de las unidades de producción judiciales se ha abordado pocas veces, y siempre en términos generales sin mayor profundidad. Creemos que el escaso interés que suscita se debe a la falta de importancia que se le otorga y a que, en la realidad de los hechos, la estructura de cargos jerárquica no refleja la distribución real de tareas, la cual varía caso por caso y es un esquema "plano" (el juez como jefe, el Secretario y el resto de los empleados). Veamos por qué.

La distribución formal de tareas en las oficinas judiciales obedece a dos principios. El primero de ellos es la asignación normativa de funciones que realizan los códigos procesales, leyes orgánicas y acordadas o resoluciones de los Superiores Tribunales. En general, se refieren a las tareas de carácter jurisdiccional, asignadas casi con exclusividad al juez y por excepción al secretario. Esta distribución de tareas es relativamente uniforme en el sistema y rígida, por cuanto en general son actividades indelegables. El segundo principio es la asignación interna de funciones que realiza cada juez o responsable de un órgano entre los empleados a su cargo, según las capacidades y la disposición de cada uno de ellos. A tal fin, no tiene mayor trascendencia la jerarquía nominal del empleado y varía fuertemente de una oficina judicial a otra. Este principio no tiene origen legislativo, sino que es una costumbre impuesta y avalada por la necesidad, y muchas veces incluye la delegación impropia de funciones asignadas por la ley al juez y que éste, desbordado por la congestión de expedientes, no puede realizar.

#### A. El Secretario como eje del cambio

Diversas propuestas para la reforma de nuestra Justicia se expidieron sobre la conveniencia de fortalecer el rol del Secretario Judicial.

Asimismo, en el Proyecto PNUD se señaló la necesidad de hacer posible el mejor desempeño del Secretario, mediante el aumento de sus competencias procesales, facultades impulsorias, resolutorias en el orden procesal, y en materia de ejecución, previéndose la instauración de un sistema de sustitución de los Secretarios, de carácter análogo al establecido para los magistrados.

Seguidamente, enumeraremos las iniciativas cuya adopción consideramos conveniente para alcanzar el objetivo de mejora funcional integral en la Justicia Argentina.

## B. Jerarquización de la función

### 1. Mayores facultades procesales y potestades resolutivas

Resulta necesario ampliar las facultades de ordenación e impulso procesales y resolutivas de Secretarios y prosecretarios, v.g. pudiendo ordenar la realización de medidas, presidir audiencias, dictar resoluciones interlocutorias, para la ejecución de sentencias, y el conocimiento y resolución de expedientes de jurisdicción voluntaria hasta el dictado del auto definitivo (el que podrá ser atacado en un procedimiento declarativo).

La alternativa en examen genera en la actualidad reparos constitucionales y legales, pero presenta la ventaja de superar la disociación entre el sistema normativo y la práctica de numerosas unidades judiciales, así como la rejerarquización de los funcionarios judiciales, y su mayor compromiso formal con el ejercicio efectivo de la función, y la determinación de responsabilidades.

### 2. Jefatura del Personal

En sintonía con lo expuesto, merece ser analizada la atribución al secretario, de la jefatura directa del personal -unida al mantenimiento de sus actuales competencias- así como la capacitación de aquel, con idéntico objetivo, en técnicas de organización y gestión.

Así, en la provincia de Salta art.11 L.O. art. 38 del Código Procesal, La Pampa (art.100y 40 L.O.), Mendoza art.142 Lo, art. 88 in. 3 código procesal, Neuquén art. 68 Lo art. 38 Procesal, tienen atribuidas mayores potestades que la legislación local, y entre los mencionados se destaca Salta en cuanto le ha conferido asistir a magistrados en la redacción de resoluciones y sentencias... dictar y firmar las providencias simples, que tiendan a instruir y ordenar el proceso, hasta que el expediente se encuentre en estado de autos, proveyendo dentro de los dos días de presentadas las peticiones por las partes o del vencimiento del plazo perentorio o inmediatamente si debieran ser dictadas en una audiencia o resistieron el carácter de urgentes.

Finalmente podemos afirmar de lo expuesto, que el rol de cada uno de los miembros del Juzgado y preponderantemente el rol del secretario y el Juez, posibilitarían estos cambios de gestión y organización, lo que no significa más poder o menos poder al juez sino de una rol absolutamente diferente. Ni más poder ni menos poder, un poder diferente, permitiendo un empoderamiento del Secretario en su rol, dotándolo de otras funciones.

### Referencias bibliográficas

Chayer, H. M. & Elena, S. (2008). Justicia Civil: perspectivas para una reforma en América Latina. Santiago de Chile: Centro de Estudios de Justicia de las Américas.

Garavano, g. &Chayer, H. M. (2015). Agenda anotada para la Justicia Argentina 2020. Bs. As.: Fores.

Villadiego, C.; Pereira, S. &Chayer, H. M. (2009). Bases generales para una reforma a la Justicia Civil en América Latina y el Caribe. Recuperado de [www.cejamericas.org](http://www.cejamericas.org)

Arazi

Acordadas 31/2011, 3/2012 y 29/2012, limitadas a trámites promovidos por ante la CSJN; y 15/2013, 24/2013, 35/2013, 36/2013 y 38/2013. Referidas a Firma electrónica.