

## **COMISION 1: Nuevos sistemas de gestión y desarrollo del proceso**

Tema: Oficina judicial

Apellido y Nombre: ALAMO ROXANA

Dirección Postal: Larrea 1050-B3-Barrio La Delia-Chacras de Coria-Luján de Cuyo-Mendoza

TE: 261 5121785

[roxialamo@gmail.com](mailto:roxialamo@gmail.com)

**El objeto del presente trabajo es propender al replanteo de las estructuras tradicionales de los juzgados con liderazgos unipersonales hacia una gestión judicial asociada, pluripersonal o conjunta, a fin de asegurar el Principio de Oralidad Efectiva.**

**CONCLUSIONES: La Oficina Judicial bajo la forma de Gestión Asociada o Unificada es la herramienta de organización necesaria para para la realización efectiva del Principio de Oralidad Efectiva.**

### **1. Introducción: la situación del Sistema Judicial en América Latina.**

Es un hecho reconocido que en los sistemas judiciales en América Latina se han detectado debilidades de distinta naturaleza, y que son sintetizadas por la doctrina, en:

1. Escasez presupuestaria; ya que de ella pueden derivar restricciones en la prestación del servicio, su calidad y la independencia judicial, así como se ve dificultada la realización de reformas conducentes a su mejora.

2. Métodos de trabajo anticuados y lentos: Predomina el culto a lo escrito, la tarea artesanal, rutinaria y desconectada del trabajo en equipo, desmotivadora de la labor creativa y la mejor utilización y el desarrollo de las capacidades de los agentes.

3. Confusión de actividades. Es habitual el desorden de las tareas jurisdiccionales –para cuya ejecución es necesaria la elaboración intelectual– y las administrativas –u operativas–, que dan soporte a las anteriores.

Tal confusión se observa especialmente en el trabajo de jueces y fiscales, quienes deben ocuparse de actividades como la conducción del personal, la gestión de los insumos para trabajar y la solución de conflictos internos, entre otras.

4. Anarquía en la gestión. Resulta muy frecuente la adopción de criterios individuales para la organización interna del trabajo en las unidades judiciales. Así, en juzgados dotados de la misma competencia, es común que existan diferencias en la forma en que cada uno gestiona y tramita los respectivos casos.

5. Ausencia de nuevos modelos de unidades judiciales. Frente al aumento de la carga de trabajo, la respuesta ha consistido habitualmente en la creación de unidades judiciales según los moldes tradicionales.

Y ello es insuficiente para hacer frente a una litigiosidad que crece a mayor velocidad que las unidades al efecto creadas.

6. Falta de procesamiento y uso de la información. Es escaso el empleo de la estadística para planificar la organización del trabajo y la gestión.

7. Debilidades en la carrera. El progreso en la misma se debe a menudo al transcurso del tiempo, antes que a la idoneidad y la positiva evaluación periódica de las aptitudes de los agentes.

8. Capacitación teórica. Por tradición, la formación se ha dirigido a transmitir contenidos jurídicos y procesales, sin dar mayor relevancia la gestión de las unidades judiciales.

9. Carencias de infraestructura. El deficiente mantenimiento de muchos edificios aparea riesgos para la vida e integridad física de las personas, a la par de generar negativas consecuencias en orden a los servicios, debido a la necesidad de realizar mudanzas que a veces conllevan pérdidas de expedientes y documentación de los casos.

10. Retardos en las notificaciones. Los actos de comunicación consumen parte sustancial de los tiempos procesales, demorando significativamente la respuesta para la solución de los conflictos<sup>1</sup>

11. Proceder dilatorio de los abogados. Los profesionales realizan con frecuencia –en función de los intereses que representan o patrocinan– planteos innecesarios e incurren en demoras, contribuyendo a sobrecargar la labor de los tribunales, y afectando así la calidad de sus servicios.

---

<sup>1</sup> PALMA LUIS, “Modernización judicial, gestión y administración en américa latina”, ACTA SOCIOLÓGICA NÚM. 72, ENERO-ABRIL DE 2017, pp. 149-203

Sin embargo, para que se produzca una verdadera transformación superadora de las debilidades apuntadas, debe destacarse que este cambio copernicano, no opera sólo a partir de voluntades aisladas, sino bajo la idea central de liderar y gestionar el proceso de cambio. Al decir de Hammergren <sup>2</sup> el Gobierno Judicial al “igual que otros servicios públicos, tiene que planificarse estratégica y dinámicamente” para lo cual la autora insta a fijar las políticas institucionales globales.

Así entonces, el proceso de reforma de los procedimientos judiciales en América Latina, tiene el principal objetivo de mejorar el acceso a la justicia-especialmente para personas que pertenecen a grupos vulnerables o desfavorecidos de la sociedad-y fortalecer procedimientos judiciales justos y transparentes que satisfacen las exigencias del estado de derecho<sup>3</sup>

Dicho objetivo es el que marca entonces la necesaria tendencia actual a modernizar, agilizar y dar más calidad y legitimidad al proceso judicial.

## **2. Objetivos de política pública en la Justicia Civil.**

Dicho lo anterior, lo primero que debe quedar claro es que una reforma a la justicia no pasa sólo por establecer procedimientos nuevos y modernos, puesto que uno de los principales errores es centrarse en la modificación de los códigos procesales sin entender que eso es sólo un componente de la diversidad de cuestiones que deben tomarse en cuenta. Y es que el enfoque más completo es aquel que aprecia a las reformas a la justicia como una política pública del Estado.

En ese contexto, dicha política debe comprender una serie de intereses de importancia social que permitirán guiar y definir los procesos de reforma que se quieren llevar a cabo. Parece útil entonces conocer cuáles son los objetivos de política pública que deben analizarse en una reforma a la justicia, en particular en el área civil.

### **a) Objetivos vinculados al debido proceso**

---

<sup>2</sup> HAMMERGREN, Linn, "Apuntes para avanzar en el debate en cómo mejorar el Gobierno Judicial". En revista Sistemas Judiciales, CEJA, año 2006, n° 10, pág.14

<sup>3</sup> Centro de Estudios de Justicia de las Américas, CEJA “Aportes para un diálogo sobre el acceso a la justicia y reforma civil en América Latina”, pág.7.

En un primer orden de ideas, tenemos una serie de objetivos vinculados al debido proceso.

Tradicionalmente la justicia civil y los procedimientos civiles han sido observados exclusivamente desde la perspectiva del derecho –y específicamente del derecho procesal-, poniéndose por ello énfasis en aspectos que, si bien son centrales e ineludibles, no dan cuenta de toda la complejidad de factores que entran en juego en esta materia.

La introducción del debido proceso conlleva a considerar diversas garantías como la imparcialidad del juzgador, el derecho a defensa, el plazo razonable, pero, sobre todo, la incorporación de las audiencias orales y públicas donde el juez tiene contacto directo con las partes y con la evidencia.

Así visto, el tema de la justicia civil no se diferencia de otras áreas del derecho donde, con algunas especificidades propias, debe darse cumplimiento a igual catálogo de exigencias.

Sin dudas, todo el desarrollo teórico y práctico en torno al derecho al debido proceso constituye una contribución invaluable para el avance de los derechos fundamentales de todos los seres humanos y debe formar parte de cualquier mirada evaluativa que se haga sobre la justicia e inspirar toda iniciativa de reforma sobre la misma. No obstante, desde una perspectiva de política pública el tema no debiera agotarse allí.

Por lo pronto, en aquellos casos en que no existe conflicto alguno entre partes, las consideraciones principales debieran centrarse en consideraciones de eficacia y eficiencia, en tanto, el debido proceso debe operar como una válvula que permita accionar sus diversas garantías en el evento que efectivamente surjan conflictos.

Ahora, incluso cuando hay conflictos entre personas, el sistema judicial debe reconocer primeramente que la mayoría de ellos nunca llegan al sistema judicial. Normalmente las personas solucionan sus controversias a través de negociaciones directas en las que incluso puedes ser ayudadas por un tercero. Esto lo hacen todo el tiempo. Luego, cuando el conflicto escapa al control de las partes y ellas reconocen su incapacidad para resolverlo y acuden a una instancia formal para ello –que es donde comienzan a intervenir las políticas públicas-, no necesariamente esto desemboca en un mecanismo de adjudicación en donde un tercero decide en mérito a los antecedentes y a la prueba quien tiene la razón, pues el Estado puede poner a disposición de ellas -y de

hecho hoy lo hace cada vez más a menudo, mecanismos colaborativos de resolución tales como la mediación y la conciliación.

### **b) Objetivos vinculados al acceso a la justicia**

Una vez decidido que a un determinado asunto debe brindársele algún mecanismo institucional de tutela jurídica, el deber del Estado pasa a ser el de garantizar una cobertura adecuada de esos mecanismos, por medio de garantizar el acceso, como así también de la existencia de leyes y procedimientos simples que les permitan a los ciudadanos conocer y así poder ejercer sus derechos en forma personal.

### **c) Objetivos vinculados al uso eficiente de los recursos públicos**

En la base de la noción de políticas públicas está el problema de la escasez, es decir, la constatación de que los recursos son limitados y no alcanzan para satisfacer necesidades que son ilimitadas.

Esta idea fundamental es la que obliga a priorizar entre distintos fines de bien público, pues sabemos que no todos podrán ser satisfechos, el menos al mismo tiempo.

El concepto de escasez lleva naturalmente al de costo de oportunidad, que implica reconocer que por cada necesidad que satisfacemos hay otra que dejamos sin cubrir o, llevado a la materia que nos interesa, que cada peso invertido en justicia civil y comercial es un peso que dejamos de invertir en otras áreas de la justicia o en otros sectores públicos como educación o salud.

Como puede apreciarse, de lo anterior se deriva que no basta con justificar la conveniencia de invertir en justicia civil, también es necesario –desde un punto de vista social- justificar que es más útil invertir allí esos recursos que en justicia penal o en educación o en vivienda. Entonces, cualquier análisis que se haga de la justicia civil, desde las políticas públicas, debe apreciar si se justifica que hayan recursos públicos destinados a ella y si esos recursos están siendo invertidos con la mayor eficiencia posible.

Así es que debe observarse la forma cómo se organizan los servicios de justicia civil y comercial de forma tal de ofrecer la mayor cantidad de respuestas posibles al menor costo; por ello, primeramente de haber más de un arreglo institucional adecuado para resolver el conflicto en cuestión, debe elegirse aquél que resulte menos oneroso.

### **3. Objetivo principal de la reorganización del sistema de justicia: propender a la ORALIDAD EFECTIVA.**

Sabido es que la Oralidad es Una forma de gestión del proceso, con aplicación concreta de inmediación, publicidad, transparencia, y concentración, coadyuvado por un principio dispositivo atenuado o intermedio, y que se traduce en el diseño del proceso civil en dos etapas fundamentales, representadas por las audiencias inicial o preliminar, y final o de juicio, donde la racionalidad de la prueba dirigidas por la buena fe y lealtad procesal, tienen como principal finalidad una eficiente y pronta administración de justicia.

Implica entonces la realización efectiva del derecho convencional y constitucional a ser oído (art. 18 CN y 8 CIDH), por lo que si se considera que el papel del Juez o Jueza en las audiencias es exclusivo y excluyente; tan es así que se ha impuesto su indelegabilidad y frente a su incumplimiento es pasible la audiencia de sanción de nulidad (art. 2 inc. e del Código Procesal Civil y Comercial de Mendoza, Ley 9001).

Además, no debe perderse de vista el principio de Inmediación, y que es el medio de que el magistrado conozca personalmente a las partes y pueda apreciar mejor el valor de las pruebas, especialmente de la testifical, ya que todas ellas han de realizarse en su presencia.

El tema de la inmediación se encuentra íntimamente ligado a la oralidad del procedimiento, ya que, cuando es escrito, las diligencias, inclusive la recepción de las declaraciones (testimonios, absolución de posiciones, informes periciales) se suelen practicar ante el secretario judicial, y más corrientemente ante oficial o ante un escribiente del juzgado.

En cambio, para la gestión de la Oralidad, es decir, diligenciar, tramitar, realizar el seguimiento, dar curso y concretar con celeridad un conjunto de acciones dinámicas vinculadas a la concreción, con celeridad y asertividad, de un mejor desenlace

de las causas civiles, el verdadero cambio paradigmático en la gestión judicial es la implementación de la oralidad en los procesos civiles, requiere a reorganizar el modelo de oficina judicial y las funciones, tanto del magistrado como de los funcionarios intervinientes.<sup>4</sup>

Si ello es así, no hay forma de entender que ello sea posible, sin especificar la función jurisdiccional, puesto que de otra forma el tiempo que debe ser destinado a las audiencias resulta malgastado en funciones administrativas conexas-que sin ser menos importantes-permiten su delegación.

Por eso, no puede concebirse oralidad sin gestión judicial asociada o pluripersonal, ni viceversa, desde que el diseño de despachos judiciales que establezcan la dinámica de la oralidad como principal metodología de trabajo, requiere de un funcionamiento eficiente que tenga por principios:

- Diferenciar claramente las funciones jurisdiccionales de las administrativas. Si hay algún grado de confusión entre ambas será muy difícil gestionar los aspectos puramente administrativos con criterios técnicos y profesionales, debiendo necesariamente tener alguna injerencia en estos últimos el estamento jurisdiccional.

- Aprovechar al máximo las economías de escala. Esto se logra introduciendo grandes unidades jurisdiccionales que faciliten concentrar en ellas un mayor número de decisiones administrativas a la par de profesionalizar los mecanismos para su adopción. Este tipo de tribunales evita duplicar esfuerzos y recursos y permite aplanar la estructura judicial.

- Profesionalizar la administración. Los jueces, como abogados que son, no tienen ni preparación ni especiales habilidades para los temas de gestión. Por ello, la incorporación de administradores con poder propio y real es quizás una de las revoluciones más importantes que experimentan los tribunales hoy en día.

- Privilegiar los diseños simples y flexibles, con énfasis en los resultados más que en los procedimientos. La excesiva regulación normativa en los Códigos de los temas administrativos ha sido uno de los grandes obstáculos a la innovación en esta área y ha obstaculizado las posibilidades de adaptarse a una realidad muy cambiante.

---

<sup>4</sup> Nuevos modelos organizacionales y oralidad civil Daniel Herrera – Celina Abaurre , en “Nueva gestión judicial Cambio organizacional y gestión oral del proceso civil El caso Mendoza [Cambio organizacional gestion oral proceso civil.pdf \(saij.gob.ar\)](http://saij.gob.ar/Cambio_organizacional_gestion_oral_proceso_civil.pdf)

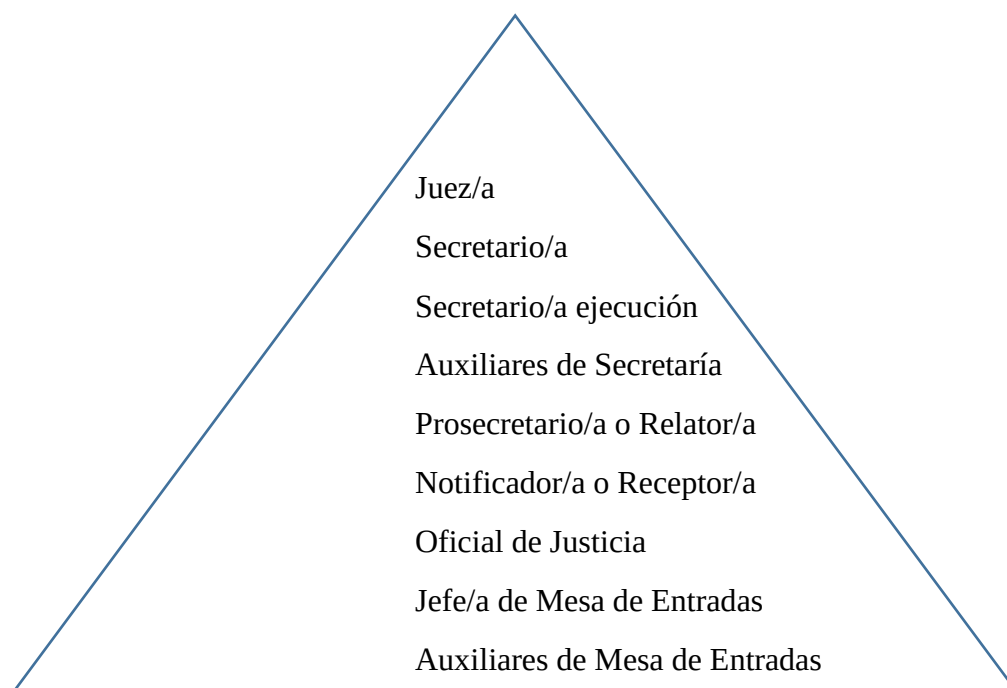
- Hacer uso en todo momento, tanto para el diseño, como para el seguimiento y la corrección del modelo, de información oportuna y de calidad. Las decisiones en materia de gestión no pueden quedar entregadas a las intuiciones, pues muchas veces la realidad es contraintuitiva y las experiencias personales no generalizables.

Y es que está comprobado que crear más juzgados, no es la solución: la estructura organizativa actual es costosa y en poco tiempo se encuentra colapsada. Al crear nuevos tribunales se abarata el costo de litigar por el sólo hecho de hacerlo más accesible, contra una estructura física y de recursos humanos caros. En consecuencia el resultado al corto plazo es una Justicia nuevamente saturada.

#### 4. **Definición de la estructura tradicional de la oficina judicial.**

En la noción tradicional de oficina judicial que se tiene en América Latina, ella está compuesta por un juez o jueza, un secretario y un conjunto de empleados que cooperan en su trabajo, todos cobijados bajo un mismo espacio físico y ejerciendo sus funciones en exclusividad dentro de un determinado radio territorial.

Este tipo de organización es de naturaleza verticalista y se puede representar de la siguiente forma:



Se reputa a esta organización poco eficiente, pues no aprovecha las claras economías de escala que se producen al compartir y no replicar funciones: no tiene sentido en términos económicos y genera enormes problemas a los usuarios que, por ejemplo, cada uno de los tribunales que funcionan en un mismo edificio tenga sus propios mesones de entrada, sus propios sistemas de archivos, sus propios sistemas de notificaciones, etc.

A ello, sumamos la multiplicidad de criterios de gestión y/o interpretativos de normas que aplican cada uno de ellos, lo que provoca gran desconcierto en los litigantes.

Podemos resumir la crítica en los siguientes puntos:

- Jueces desconectados: por lo que no facilita la cooperación y el intercambio de opiniones enriquecedoras para la toma de decisiones
- Desaprovechamiento de economías de escala: se van replicando nuevas unidades individuales a un alto costo
- Mayor litigiosidad: la falta de gestión y directivas unificadas y la ausencia de gestión efectiva y oral de la prueba por parte de jueces y juezas por medio de la Oralidad, alientan el crecimiento de juicios.
- Debilidad de decisiones administrativas
- Criterios disímiles de organización y/o gestión.

5. **Nuevas alternativas de organización: la oficina de gestión judicial asociada o unificada.**

En forma contrapuesta con estos modelos antagónicos, se presentan otros que parten de la idea de unificar “servicios comunes”, es decir, crear unidades que

realizan sus funciones no sólo para un tribunal determinado, sino para un conjunto de ellos, como el gerenciamiento de recursos humanos, la provisión de otros recursos que se requieran, organización de agendas, salas para audiencias, entre otros.

Luego, el paso siguiente ya implica romper la estructura tradicional de los tribunales, uniendo a un conjunto de jueces bajo un esquema de trabajo común o de “pool” de jueces, servidos también por una secretaría común que todos ellos comparten.

Este esquema de funcionamiento no implica alterar el carácter de unipersonales que pueden tener esos jueces, pues aunque estén agrupados en un colectivo, a la hora de tomar decisiones jurisdiccionales ellas pueden seguir siendo individuales, lo que garantiza la imparcialidad de su función y la constitucionalidad de su nombramiento.

Las ventajas de este sistema es que ya no sólo los llamados servicios comunes pasan a ser brindados centralizadamente, sino también todas las labores de apoyo, incluso las más directamente ligadas a la producción jurisdiccional. Así se gana en flexibilidad, al poder destinar los recursos humanos sin limitaciones a las tareas que más los requieran. Es posible también disponer de una administración profesional de ese recurso humano.

## **6. Principios de ejecución**

Bajo este título, traemos a colación ciertas pautas de las Ciencias de la Administración que son herramientas indispensables para la concreción de esta nueva forma de organización:

- a. División del trabajo: mediante la especialización de la función, que permite a cada persona aprovechar al máximo sus aptitudes individuales.
- b. Redefinición de liderazgo: Coliderazgo. Liderazgo móvil-Horizontal. Valorización de liderazgos medios: No existe concentración de poder en la figura tradicional del Jefe, sino múltiples liderazgos, ya sean horizontales de los jueces como así también de los estamentos medios que dirigen las unidades especializadas. Todos conviven en el mismo ecosistema bajo la pauta de consecución del objetivo en común.

- c. Política de resultados: se perfilan procedimientos que sean lo más económico para la consecución de la meta de satisfacción del usuario, y basados en mediciones y estadísticas.

## **7. El caso de Mendoza: la implementación de la oficina de Gestión Judicial y Asociada en la Justicia Civil y Comercial**

Desde 2008, por iniciativa de la Suprema Corte de Justicia de la Provincia de Mendoza, fue implementado el Tribunal de Gestión Judicial Asociada nro. 1, a través de la Acordada 20867.

Entre sus objetivos, se destacan:

I) generales: a) mayor eficiencia en el servicio de justicia; b) mejor dirección y control del proceso; c) optimización de los recursos a través de la economía de escala, en el marco de las restricciones presupuestarias existentes; d) oralización de procesos y concentración de actos procesales; e) concientización de los agentes en cuanto a la importancia de su trabajo como servicio público; f) reconstrucción de la confianza pública en la justicia; g) mayor compromiso del personal con su función;

II) específicos: a) generación de nuevas formas de trabajo judicial; b) simplificación de los procesos; c) reducción de los tiempos procesales; d) separación entre la labor administrativa del juzgado y la tarea netamente jurídica; e) mejora y readaptación de las estructuras históricas de la institución; f) liberación a los jueces de las funciones administrativas; g) adaptación y capacitación en los nuevos perfiles y roles requeridos; h) incorporación de métodos alternativos de resolución de conflictos; i) desarrollo de un sistema de información y de gestión administrativa para el logro de los objetivos propuestos; j) análisis, mejora y profundización de sistemas estadísticos y pruebas empíricas para implementar políticas judiciales antes y después de los conflictos.

Además se hizo conocer cuáles son las ventajas que este sistema puede acarrear el Sistema:

- a. Acortamiento de plazos procesales en la toma de decisiones.
- b. Mayor control y conducción del proceso. Inmediación con el expediente.
- c. Focalización en la solución del conflicto.

- d. Servicios comunes: menores costos.
- e. Mecanismos de control de gestión, mediante información concreta. “Lo que no se mide no se mejora”.
- f. Posibilidad a futuro de nombrar jueces sin crear nuevos Juzgados. Economías de escala.
- g. Actualización de roles conforme a nuevos conceptos de gestión y tecnológicos.
- h. Concentración de actos procesales en audiencias.

Luego, la Suprema Corte de Justicia de Mendoza decidió la puesta en funcionamiento del Segundo Tribunal de Gestión Judicial Asociada a través de la Acordada 22.766, desde el 1 de noviembre de 2010, el Tercer y Cuarto Tribunal mediante acordada nro. 23811, y el Cuarto, mediante Acordada nro. 23811, de fecha 23/9/2011.

Para la formación del Gejuas nro.1, se reunió cuatro juzgados unipersonales originarios( nro. 23 a cargo de la Dra.Fabiana Martinelli, el nro. 11 a cargo de la Dra. Alejandra Orbelli (a partir del 24/6/2014 por la Dra.María Paz Gallardo como sucesora); el juzgado nro.1 a cargo del Dr.Fernando Games, y nro. 13 a cargo del Dr.Pedro Fos).

A esta estructura original, se sumaron nuevos magistrados, cuya innovación radica en que no poseen estructura propia sino que comparten la plataforma administrativa propia de los juzgados originarios.

Y es que justamente la esencia de este tipo de organización es la permisión de incorporación de nuevos decisores sin replicar nuevas estructuras individuales.

Así, en el Tribunal de Gestión Judicial Asociada nro. 1, se incorporó la Dra.Graciela Simón como quinta jueza, con fecha 9/11/2009, mediante Acordada 22336, y luego, la Sexto Jueza, cargo que ocupa la que suscribe este trabajo, desde el 24/6/2014 hasta la actualidad, mediante Acordada nro. 25107 de fecha 1/8/2013.

Una quinta estructura fue agregada con la integración del Décimo Quinto Juzgado Civil, a cargo de la Dra.Mercedes Herrera (hoy por el Dr.Pablo Bittar como sucesor) con fecha 4/4/2018; por lo que en la actualidad se encuentra conformada por 7 jueces sobre una plataforma administrativa unificada conformada por la de cinco juzgados unipersonales originarios.

## 7.1 Distribución de causas

Frente a la pregunta de cómo fue la forma de asignar casos a los nuevos jueces incorporados a la estructura única, podemos distinguir en el caso de Gejuas1:

- a. Para el **Quinto Cargo**, según Acordada 22336, se dispuso que reciba las causas que le correspondan al Gejuas 1, de la siguiente forma:
  - 40% de las causas nuevas
  - Totalidad de amparos: medidas precautorias sin expedientes conexos con anterioridad y daños y perjuicios
  - Resto en partes iguales a los otros miembros (15%)
  - Sexto Cargo: Acordada 25107 (2013)
- b. **Para el Sexto Cargo**, la distribución fue distinta, y de acuerdo al siguiente detalle:

I. ORDENAR que los Tribunales de Gestión Judicial Asociada I y II, reciban **el 19,2%** de las causas que ingresan al Fuero Civil

a- Del 100% de las causas nuevas, se compondrá según la siguiente distribución:

- el 60% se deberá asignar al 6° juez,
- este 60% de las causas que le corresponde al 6to Juez, se compondrá de un 60% de Ordinarios y, el 40% restante para el resto de las causas.

Este criterio fue reemplazado por el de la proporcionalidad igualitaria, mediante Acordada 27208, de fecha 30/3/20016.

La distribución de causas equitativa impacta directamente en el uso de recursos humanos comunes; si existe una mayor atribución a uno de los juzgados, puede implicar ello más necesidad de asignación de personas para cumplir las mismas funciones, lo que conlleva a un desequilibrio estructural.

## 7.2 Reemplazo de jueces y juezas

Según la Acordada 28769, de fecha 25/4/2018, se organiza también las situaciones que requieran la intervención de otro juez en el caso, lo que demuestra a su vez, la importancia de prever situaciones que, de otra manera, importan dilación en la organización y en la solución del caso frente al justiciable. Así, en caso de:

- Excusaciones y recusaciones sin expresión de causa, las causas se asignan a los jueces de la misma unidad pluripersonal al que pertenece, por sorteo
- Licencia por más de 30 días salvo voluntarias: la distribución se efectúa en forma proporcional en el total de jueces y juezas del mismo Gejuas.
- Audiencias: en caso de ausencia, son subrogadas por los jueces del mismo Gejuas

## 8. El nuevo rol de los jueces: liderazgo compartido o coliderazgo.

La necesidad de compartir recursos humanos impone la readaptación de la concepción de management direccionado y verticalista, a uno que amplíe la visión al liderazgo ejercido por los otros miembros jueces y juezas del Tribunal, con el entendimiento del abandono de la idea de “patrón de estancia” y la conciencia de que las personas no “pertenecen” al líder, ni tampoco responden a un solo decisor.

Por supuesto que la ventaja de esta estructura organizativa es la de uniformar los criterios de gestión para evitar desgaste de tiempo y conflictos en temas que pueden ser superados mediante la comunicación de la finalidad y el objetivo de mejora: cuantos más criterios unificados existan, se desdibuja la necesidad de trabajar en paralelo con múltiples modelos que pueden responder a ideas de redacción, más que de fundamentación razonable de la disparidad.

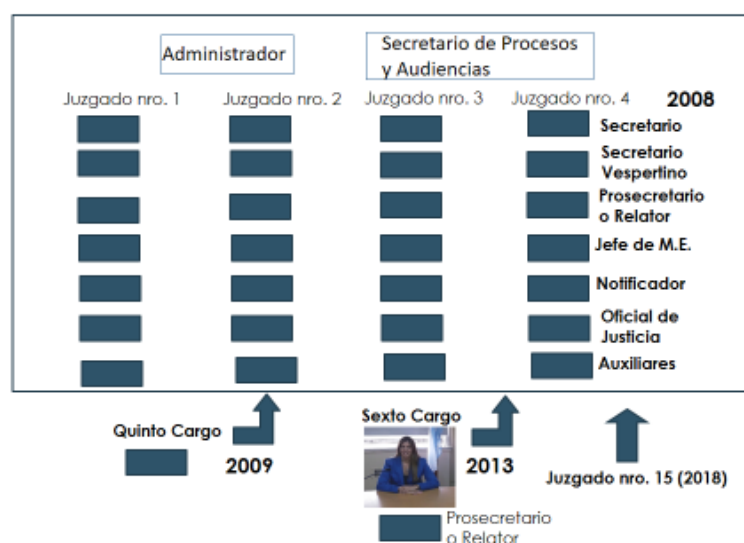
Ello impacta indudablemente en que el mismo Secretario o Secretaria que trabaja para dos o más jueces, pueda realizarlo de una sola forma y supere con ello, los múltiples criterios que existen entre jueces de oficinas unipersonales, cuyo diálogo de consenso se hace más dificultoso: no decimos que no exista pero la gestión asociada propugna su mayor fluidez, no sólo entre líderes de primera línea, sino –y de mayor importancia aún– en los líderes o estamentos intermedios.

De esa forma, se logran criterios consensuados, o por lo menos, claros y siempre comunicados, en forma previa, para que las personas que intervengan en el flujo de dicha tarea, puedan organizar su trabajo de la forma más ordenada, transmitir a las personas que forman a su vez sus respectivas dependencias lo que propende a la réplica del conocimiento, y por supuesto, mostrar coherencia frente al usuario, que estará frente a la debida información de la gestión de su causa, que incluso fue coordinada por los tribunales que forman parte de la unidad plural.

Este nuevo rol requiere de un compromiso por parte de jueces y juezas con la gestión de su tribunal, pero no asumen en forma directa la conducción administrativa del mismo. Su protagonismo ya no radica en el ejercicio de funciones de gerenciamiento de recursos sino de gerenciamiento del “caso”, forma esencial de realización del principio de Inmediación y de Oralidad.

Además, posee y ejerce poderes disciplinarios de dirección e instrucción, pero compartidas mediante el Comité de Jueces y comunicadas al Personal a través del Administrador; no se desdibuja su autoridad ni pierde fuerza su liderazgo. Por el contrario, se apoya en el ejercicio democrático de la función, el contrapeso de pros y contras de decisiones que impactan en toda la estructura y canaliza la comunicación mediante un Funcionario con la suficiente destreza para ello.

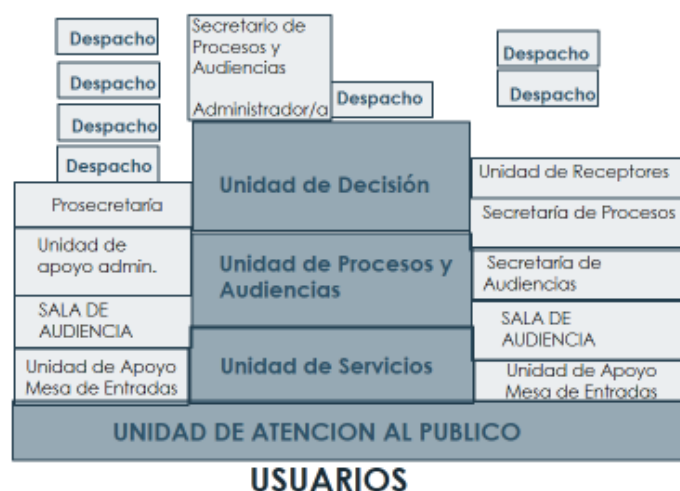
La estructura actual de la Gestión Judicial Asociada en lo Civil, Comercial y Minas nro.1 puede demostrarse gráficamente de la siguiente forma:



Del esquema, se destacan dos estamentos que lo distinguen de la Oficina Unipersonal, y que se agregan a la Gestión Judicial Asociada o Unificada:

- **Secretario de Procesos y Audiencias**, cuyas principales funciones son:
  1. Encargado de la firma del Despacho de mero trámite
  2. Nexo jurisdiccional entre Magistrados y Secretarios para la puesta en común, unificación y/o información sobre los criterios de los jueces, ya sea a petición de los integrantes o por propia iniciativa frente a la observancia de alguna divergencia que requiera tratamiento.
  3. Evacúa consultas de mero trámite a los integrantes del Tribunal
  4. Evacúa consultas de los litigantes
  
- **Administrador:**
  1. Encargado de Recursos Humanos: el personal no es más adscrito en forma directa a cada juez, salvo aquellos ayudantes directos que éstos pueden tener para asistirlos en su función jurisdiccional (en las labores de investigación jurídica, como el prosecretario o relator). Todo el resto del personal, lo es del tribunal en su totalidad y es administrado con estándares comunes.
  2. Planificación de nuevos proyectos de gestión y mejora.
  3. Medición y Seguimiento
  4. Nexo con otras Dependencias: Informática, Recursos Humanos, Mantenimiento y Servicios, entre otros.

Dado esta nueva estructura, la disposición física de las unidades, en las que las funciones se ejercen en forma agrupada, puede representarse de la siguiente forma:



## 9. Conclusión

La profunda transformación que atraviesan los sistemas latinoamericanos, impone refuncionalizar las oficinas judiciales a fin de hacer efectiva la garantía del derecho humano a ser oído, que permitan a los jueces y juezas ocupar el rol protagónico, exclusivo y excluyente de realizar los paradigmas de la Oralidad efectiva, mediante su presencia personal en las Audiencias.

La Oralidad y el sistema de Oficina de Gestión judicial o pluripersonal se necesitan y se retroalimentan; concebir a la Oficina Pluripersonal sin Oralidad es caer en el riesgo de tener a un juez o jueza desvinculado de su deber de intermediación con las partes, pero sobre todo con el expediente o case management, puesto que sólo concentrará funciones jurisdiccionales en el Despacho y dictado de sentencias.

Paralelamente, exigir al juez o jueza que atienda el gerenciamiento administrativo de la oficina, implica la posibilidad de desviar la atención y el tiempo hacia tareas que son delegables y que distraen de la verdadera responsabilidad y compromiso que los jueces asumen al impartir su tarea de resolver los conflictos que se le asignan, mediante el contacto real, oportuno y concreto con el ciudadano, en una política judicial que requiere puertas abiertas y transparentes.

Loable será el esfuerzo de coordinar ambos sistemas, administrar recursos públicos escasos y sobre todo, orientar la función juzgadora de los jueces y juezas como entronización necesaria para un sistema de puertas abiertas, transparencia y escucha

activa a través de la Oralidad, puesto que, en definitiva, lo que se necesita es lograr la calidad del servicio que necesitan los ciudadanos y ciudadanas a través de una Justicia que no sea ciega ni sorda a sus reclamos. Así sea.