



# COVID-19 Y GESTIÓN JUDICIAL

**DR. CARLOS J. G. GARIBAY**

JUEZ DE PRIMERA INSTANCIA DE DISTRITO EN LO LABORAL DE LA 3ª NOMINACIÓN DE SANTA FE



## Introducción

El COVID-19 ha puesto en crisis a la sociedad en su conjunto y en cada una de sus partes. A las organizaciones y a las personas. A las formas de entender las cosas y a las formas de hacerlas. Ha acelerado procesos. Ha firmado el acta de defunción de ideas y formatos y ha parido nuevas ideas y nuevos formatos. Nos exige un viaje en el tiempo, hacia el futuro. La Justicia no es ajena a los efectos de la pandemia. Tal vez sea nuestra oportunidad para comprender la importancia de la mirada sistémica<sup>(1)(2)</sup> y para compartir el liderazgo ético de un mundo nuevo.

Es mi idea plantear líneas generales de reflexión en torno a la gestión judicial y la pandemia y post pandemia, para destacar algunos de los temas que más y mejores debates están provocando hoy en encuentros, congresos

y artículos, en las distintas provincias, en Buenos Aires y en el exterior. Todos estos temas además son realmente trascendentes porque no hablamos de cuestiones pasajeras, transitorias, sino claramente perdurables y hasta definitivas. En el reciente «Congreso Virtual Buenas Prácticas Judiciales en los Poderes Judiciales» (días 1º, 8 y 14 de Julio de 2020), el Dr. Rubén Durán Huaranga, Juez Superior de la Corte Superior de Justicia de Lima Norte, Perú, mencionaba que en el país hermano el Poder Judicial está planificando sus actividades asumiendo como un hecho tener que convivir con el virus los próximos 24 meses. Sin aventurar plazos, debemos imaginar nosotros nuestros propios plazos, tiempo en el que necesariamente deberemos tomar todos los resguardos sanitarios mientras aseguramos la continuidad del servicio de justicia.

En primer lugar la pandemia ha provocado un altísimo impacto en los aspectos humanos y en los aspectos tecnológicos de nuestra tarea. En lo humano, tal vez alcance con decir que la administración del tiempo personal y con él, del tiempo laboral, ha sufrido una modificación sustancial, en un viaje sin retorno del expediente de papel en torno al cual se organizaban el trabajo y los horarios, y de acuerdo al cual durante la mañana hacíamos un tipo de tareas y durante la tarde e incluso parte de los fines de semana otras, al actual formato sustancialmente digital (y no digo expediente digital porque en rigor aún no llegamos cabalmente a ese formato) donde las tareas son variadas y aleatorias, disociadas de franjas o bloques horarios, porque las urgencias se pueden presentar en cualquier momento del día, porque unos juzgados son matutinos y otros vespertinos, porque no todos estamos (dentro del Poder Judicial) y no todos están (fuera del Poder Judicial) preparados mentalmente ni prácticamente para el formato electrónico, porque la tolerancia se redujo en forma inversamente proporcional al aumento de las incertidumbres y necesidades económicas, y porque, tal como el Médico Neurólogo Facundo Manes explicara en estos días, el porcentaje de personas afectadas en su salud y estado psicológico a raíz de la pandemia es muy alto, al punto que 6 de cada 10 argentinos tiene síntomas de depresión (reportaje en Radio Mitre, que bajo el título «No podemos tener una cuarentena eterna ...» tomaron los diarios de alcance nacional).

#### CITAS

<sup>1</sup> LUDWIG VON BERTALANFFY. *Teoría general de los sistemas*. Fondo de Cultura Económica. ISBN 968-16-0627-2.

<sup>2</sup> OSCAR JOHANSEN. *Introducción a la teoría general de sistemas*. Limusa Noriega Editores. ISBN 968-18-1567-X.

En lo relativo a la tecnología cómo línea general sencillamente decir que la implementación de modalidades digitales que se venía llevando hacia adelante en el Poder Judicial de la Provincia de Santa Fe de acuerdo a un programa con etapas marcadas y con el adecuado soporte, ha tenido de pronto que impulsarse con un vértigo y una urgencia para la que no había habido previsión posible, y por ende, la capacidad de respuesta no estaba completamente preparada.

Aspecto muy interesante es el relativo a la comunicación entre personas en la Oficina Judicial. En el plano interno ya no es más el clásico «buenos días» y «hasta mañana» de otrora. Ahora el *nuevo clásico* es el de estar comunicados y *online* todo el día y todos los días de la semana, literalmente, poniendo en crisis muchas veces el ciclo descanso-vigilia y también abriendo o entreabriendo las puertas de la vida familiar y personal, generando un grado de exposición que debe ser manejado con mucho cuidado y respeto. Y en el plano externo, la respuesta transitoria que ha brindado nuestro Poder Judicial a los abogados de poder valerse de correos electrónicos (digámoslo, a cualquier hora de cualquier día), provoca un verdadero aluvión de «escritos» en los que las formas –técnicamente hablando– se han desdibujado y en cuyos contenidos no se encuentran necesariamente siempre, planteos que ameriten los correspondientes *proveídos*, sino, a veces, solo meras respuestas informativas o de orientación por inquietudes o consultas. Digo que los correos electrónicos son una *respuesta transitoria* porque todos sabemos que en breve tales postulaciones se harán solamente por el sitio *web* del Poder Judicial. Mientras tanto los correos electrónicos, y sus reiteraciones, conllevan una sobrecarga de tarea inusitada que debe atenderse con la misma cantidad de personal, o incluso, muchas veces, con menos personal, por licencias de distinto tipo, algunas de ellas incluso específicas por la pandemia. Otro aspecto de la comunicación dentro de la Oficina Judicial es el relativo a las audiencias que a funcionarios, magistrados y abogados les exige el desarrollo de nuevas destrezas, dado además la trascendencia del acto procesal mismo y sus derivaciones.

La resistencia al cambio que se apreciaba, por ejemplo, de parte de los abo-

gados, ya en simple falta de consulta de los expedientes en el sistema *web* del Poder Judicial, en algunos casos ahora se agrava hasta límites verdaderamente estresantes, con desgastantes discusiones y tonos destemplados en las Mesas de Entrada, en una cantidad de casos que, no por ser minoritarias, no dejan de insumir tiempo y energía digna de mejores objetivos y necesidades de manejo útil del tiempo de trabajo.

Lo referido hasta aquí pone en evidencia el trascendente papel que debe jugar –además de la tolerancia y de la buena fe y predisposición de todos los actores del sistema– la actualización de nuestras destrezas y capacitación. De hecho, ya todos sabemos de la importancia y necesidad de la formación continua. Siempre el futuro parece distante, pero el factor tiempo ha adquirido una nueva dimensión. Lo que está por venir, viene cada vez más rápido de lo esperado y por ejemplo, hoy ya se conocen programas inteligentes para asistir en el ejercicio profesional de la abogacía. Basta con «*googlear*» las expresiones «*Legal Tech*», «*Legal Technology*», «*law tech*», «*LegalIT*» o «*legal informatics*», y con la información que nos brinda la *w.w.w.* se nos representará ya aunque sea una pequeña expresión de lo que será nuestra realidad en tiempos venideros y no muy lejanos. También se puede *googlear* el artículo que se cita al pie<sup>3</sup>, titulado «Qué abogados están en peligro de extinción por la tecnología».

Un aspecto de particular relevancia en períodos de pandemia y post pandemia es la sostenibilidad del servicio de justicia en la pandemia, porque COVID-19 no es un período determinado y preciso de tiempo. Existen objetivamente las curvas y los picos de pandemia o contagios y también los rebrotes, tal como puede verse de la información internacional. Es decir, pudimos haber transitado la etapa inicial del aislamiento, haber comenzado de un modo relativamente satisfactorio el reinicio de nuestras actividades, tratando de adaptarnos con más o menos éxito al trabajo remoto y a la digitalización, estar en una situación de adaptación relativa estable, y de pronto tener un retroceso y recaída independientemente de nuestra voluntad. El virus circula y nadie está exento, y justamente por ello no podremos decir que era imprevisible. No es improbable entonces que de pronto estemos en alguna

<sup>3</sup> [https://cincodias.elpais.com/cincodias/2018/05/07/legal/1525676781\\_949380.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2018/05/07/legal/1525676781_949380.html).

de nuestras Oficinas Judiciales en un nuevo contexto de restricciones, que exigirá una nueva adaptación, aun cuando sea transitoria. Personalmente, al momento de terminar estas líneas, vivo en el juzgado a mi cargo una situación de este tipo por medidas urgentes de prevención a raíz del contacto con un hipotético caso «positivo», lo que implicó tener que dejar el juzgado a cargo de juez y secretario subrogantes y con quienes allí prestamos servicios, resguardados en nuestros domicilios esperando el resultado de hisopados. Tal vez sean solo 48 o 72 horas, pero el tratamiento del problema requirió respuestas urgentes y nuevas complicaciones con la tarea, para nosotros y para otros juzgados. Como aprendizaje, la importancia de cumplir de modo estricto con las medidas de resguardo sanitarias, dentro del Juzgado y entre nosotros, y para con las personas que vienen diariamente al mismo, lo que a su vez evidencia la necesidad de una capacitación básica y específica.

Ya se habla hoy de la Justicia del conocimiento, modo de referir a la enorme cantidad de información y registro que el formato digital pone a disposición del servicio de justicia y del gobierno del Poder Judicial. Guardan los sistemas informáticos del mismo datos que, *organizados e interpretados correctamente*, permitirán evaluar horas de trabajo, horas de audiencias, accesos para consultas y trabajo en los diversos expedientes, demoras, etc., y enorme cantidad de *indicadores* que posibilitarán, entre otras tantas cosas, analizar el rendimiento y la productividad de juzgados, de jueces, de funcionarios y empleados. También, naturalmente, la de los abogados. Esto nos invita a dejar de ver el denominado *expediente electrónico*, imaginado como un mero registro electrónico del añoso expediente de papel, para comenzar entenderlo como un verdadero *registro electrónico del caso*, del que con la suficiente preparación y capacidad para el manejo de datos, pueden extraerse referencias medibles de las tareas del personal del poder judicial, de las tareas de los profesionales, de la capacidad de respuesta de organismos públicos, bancos y organizaciones privadas a las que se le requiera información y con las que debemos interactuar en los procesos.

Si bien hay aspectos que son ajenos a la responsabilidad directa de Funcionarios y Magistrados (concretamente me refiero a la conectividad, capa-

cidad y alcance de la señal de internet, actualización no solo del hardware sino del software, incluido en éste el acceso a sitios y a programas), hay muchos otros que sí son a nuestro cargo y dependen de nosotros. Y es aquí donde aparece con toda su potencialidad el *management* judicial o, en español, la gestión judicial. Para quien desee conocer o profundizar en el tema, independientemente del enfoque de pandemia, puede consultar el trabajo de Luis María Palma «Modernización Judicial, Gestión y Administración en América Latina»<sup>4</sup>.

Las herramientas de gestión, inherentes y consustanciales a los cambios organizacionales, han sido desarrolladas ya desde hace décadas ante la inevitabilidad de la disrupción en la sociedad contemporánea, para hacer más eficientes y más eficaces las organizaciones, para mejorar su capacidad de respuesta ante las necesidades y requerimientos de los usuarios o destinatarios de sus productos, bienes y servicios, ahora también nos proveen marcos teóricos y modelos de organización y de trabajo para adaptar nuestros juzgados a la «nueva normalidad». He hablado todos estos días con colegas de nuestra provincia y de otras, y confirmo que quienes venían implementando cambios (muchas veces con obstáculos e incluso con resistencias) han visto acelerarse esos procesos de forma muy significativa. Y muchos de quienes aún no habían dado esos primeros pasos, hoy comienzan a indagar como hacerlo.

En todos los modelos de gestión (Premio Nacional a la Calidad Sector Justicia<sup>5</sup>, Premio Nacional a la Calidad Sector Público y Sector Privado, Norma ISO 9000, y tantos otros) el punto de arranque es el Liderazgo. Quien conduce la Organización debe, en síntesis, poder analizar el contexto y conducirla hacia sus objetivos, motivando a sus colaboradores y adaptando la forma de trabajo a las necesidades y dificultades de la hora. Y las crisis son justamente momentos en los que surgen los liderazgos, incluso liderazgos inesperados. Por lo cual la invitación es a tomar la emergencia como una oportunidad de crecimiento y mejoramiento del servicio de justicia, utilizando las herramientas y modelos ya existentes, indagando acerca de cómo cada uno de nosotros ha encarado la mejor y más provechosa de hacer distintas

<sup>4</sup> <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S018660281730035X>.

<sup>5</sup> [https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/bases\\_y\\_condiciones\\_pncj\\_ano\\_2019\\_.pdf](https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/bases_y_condiciones_pncj_ano_2019_.pdf).

tareas diarias, incluso dentro de nuestra propia Provincia.

Párrafo final para la necesidad de entender que el sistema de justicia está integrado por quienes formamos parte del Poder Judicial y por quienes, fuera de él, interactúan con el mismo cotidianamente: profesionales del derecho, peritos, peritos de parte, destinatarios de nuestro servicio, etc. Uno de los principios de la Teoría de Sistemas explica que todas las partes de un sistema tienden a funcionar como el sistema. Si el sistema es confrontativo y friccional, cada una de sus partes tenderá a serlo. Por momentos parece que nuestro sistema, al menos en la Provincia, vive en permanente equilibrio entre la fricción y el consenso entre abogados y jueces. Es un formato que en lo personal también, en mis 25 años de ejercicio de la abogacía, no viví. No todo lo nuevo es necesariamente bueno. Además, la buena gestión requiere el conocer las necesidades y expectativas de cada una de las partes del sistema, lo que a su vez requiere diálogo y construcción de consensos. Firme resguardo sanitario frente a la pandemia, y más puentes y menos muros, nos permitirán mejorar sustancialmente el servicio de justicia, que no depende solamente del Poder Judicial. ■