



LA PARADOJA DE LA RESILIENCIA

El aislamiento social provocado por la pandemia de COVID-19 afecta a los poderes judiciales en los ejes que sostienen su cultura organizacional y condiciona negativamente la mirada pública respecto de decisiones jurisdiccionales en situaciones de colisión de derechos. La pregunta que recorre este texto es de qué manera responderán a los cambios en sus entornos y hasta qué punto y sobre qué temas están dispuestos a adaptar la flexibilidad que demanda un escenario sobre el que no existen antecedentes.

Dr. Kevin Lehmann

ASESOR EN FAM Y COLEGIO DE MAGISTRADOS Y FUNCIONARIOS
DE LA PROVINCIA DE BUENOS AIRES

Las instituciones públicas, como el resto de las organizaciones, han sido y seguirán siendo sometidas a un fuerte estrés como consecuencia de la pandemia de COVID-19.

En este texto vamos a ocuparnos de dos situaciones que, derivadas de la pandemia, tendrán consecuencias sobre las judicaturas: 1) los efectos sobre cultura organizacional y 2) el impacto sobre la capacidad de respuesta a la nueva conflictividad.

La pregunta que dispara estas reflexiones no es ¿qué hacen los sistemas judiciales para enfrentar la pandemia?, sino ¿qué harán con eso que sucedió y no termina de suceder? Vamos a seleccionar un concepto, la *resiliencia*, que ya se citaba mucho antes de la crisis global de 2020, y que nos servirá como excusa para introducir otras ideas. Según el diccionario de la Real Academia Española la resiliencia tiene dos acepciones:

- a) Capacidad de un material, mecanismo o sistema para recuperar su estado inicial cuando ha cesado la perturbación a la que había estado sometido;
- b) Capacidad de adaptación de un ser vivo frente a un agente perturbador o un estado o situación adversos.

Si analizamos a los poderes judiciales simultáneamente como sistemas y como seres vivos, aceptando esto último en un sentido metafórico, tienen abiertos los dos caminos de la resiliencia: centrar sus esfuerzos en recuperar la normalidad y volver a ser lo que fue, o enfocarse en incorporar e institucionalizar las novedades sucedidas en sus entornos. En cualquiera de las opciones ganará algunas cosas y perderá otras. Veremos que el problema aparece si queda a mitad de camino y se propone forzar lo nuevo para que encaje en lo viejo.

1. La cultura organizacional

El aislamiento social preventivo y obligatorio (ASPO) impactó directamente en dos aspectos muy importantes para la cultura organizacional de los sistemas de justicia: los edificios de los tribunales, que eran el epicentro del sistema, quedaron desplazados; y, como consecuencia de ello, se vio severamente afectada la coordinación de horarios y rutinas en casi la totalidad de los órganos jurisdiccionales.

Los poderes judiciales se prepararon para muchos cambios en estos últimos años: de modelos procesales, de modelos comunicacionales, de modelos de gestión. Nunca pensaron

en trabajar sin edificios. En realidad casi ninguna institución, y muy pocas empresas, tenían en vista la posibilidad de asumir repentinamente la casi total deslocalización de sus actividades.

Para ilustrar lo que viene argumentándose recordemos que hasta febrero ir muy temprano y permanecer hasta tarde en sus despachos era considerado una muestra de compromiso por parte de las y los magistrados. El horario judicial fue un tema recurrentemente criticado por la ciudadanía. De un día para otro, todo esto –como se dice en la jerga jurídica– «devino abstracto»: los Tribunales fueron parcialmente cerrados y se vedó el ingreso a la mayor parte de sus trabajadores y públicos habituales. Esto tuvo consecuencias en, por lo menos, tres niveles que es necesario analizar: a) la coordinación y relativa homogeneidad de esfuerzos y horarios; b) la pérdida de procesos; y c) el contacto con sus públicos.

a) **Horarios y esfuerzos.** Hasta un día antes del ASPO la mayoría de las y los empleados, funcionarios y magistrados ingresaba a tribunales a la misma hora y se retiraba en horarios también homogéneos. Cuando no estaban de turno trabajaban de lunes a viernes y no era habitual que se produjesen intercambios laborales intensos a partir de un horario determinado. Todo esto cambió con el teletrabajo. Ahora algunos empleados y empleadas trabajan de lunes a lunes; una parte del personal trabaja poco y otra está muy demandada; determinados fueros incrementaron su carga laboral y otros la vieron sensiblemente disminuida; hay quie-

nes empiezan muy temprano y quienes lo hacen más tarde; algunas personas se inspiran los sábados a las 21hs y comparten materiales por *Whatsapp* con sus colegas o subordinados y subordinadas (otras los domingos y feriados a las 8 am). La coordinación y la distribución de esfuerzos dejaron de ser un dato más o menos estable y pasaron a depender de urgencias, imprevistos, ponderaciones y personalidades.

Parte de lo que hasta febrero decidían las Cortes Supremas fue transferido, de hecho, a las y los responsables de los órganos jurisdiccionales.

La deslocalización asociada al teletrabajo es, en realidad, una relocalización: los hogares pasaron a ser «espacios de la organización». En el mundo empresarial esto se refleja en una caída muy marcada del *real estate*, la propiedad inmueble. Cientos de miles de metros cuadrados de oficinas serán abandonados en los próximos años, lo que representará un enorme ahorro para las empresas. Tanto en los poderes judiciales como en las demás organizaciones lo que en realidad sucedió fue una transferencia de costos. Ahora una parte de las casas deben ser dispuestas para teletrabajar; los equipos informáticos y los teléfonos celulares personales se convirtieron en herramientas de trabajo (cuya amortización no es reconocida por los empleadores) y los tiempos personales quedaron, en mayor o menor medida, al servicio de los empleos. Hay que decirlo: el ahorro que registran las organizaciones no se produce mágicamente, hay alguien que está asumiendo esos costos. Este breve paseo por la Sierra Maestra nos lleva a un tema que será central

para los poderes judiciales en los próximos meses: la administración de los recursos.

Dejaré las amortizaciones para las y los economistas y me centraré en dos aspectos acuciantes: el uso del tiempo y la administración de los esfuerzos personales.

Empecemos por el tiempo. Como sabemos, estamos preparados para un tiempo personal –que tiene un montaje escénico y un ámbito temporal– y para un tiempo laboral, que tiene otro. François Jullien recuerda que para la mitología griega Aión, el Tiempo Eterno, tenía dos hijos: Cronos, con quien estamos más familiarizados, cuyo dominio es «el tiempo domesticado»: el tiempo cuantificable, que es el que puede dividirse en días, horas y minutos, el tiempo del cálculo y de lo programable, el tiempo de lo racional. A ese tiempo pertenece lo laboral. El otro hijo de Aión, Kairós, reina sobre un tiempo que no se puede cuantificar y en el que no es buena idea planificar, un tiempo irracional e indomesticable: es el tiempo de las pasiones y de los afectos; el tiempo en el que los minutos parecen horas y los días, minutos; el tiempo de la ocasión y del acontecimiento. Ese es el tiempo que compartimos con nuestros hijos e hijas, nuestras parejas, nuestras amigas y amigos. Según la mitología los hermanos se llevan mal y quienes confundan sus dominios se exponen a ser castigados¹.

Desafiando a los hijos de Aión en la configuración del confinamiento lo doméstico y lo laboral se interceptan y pro-

vocan que queden desdibujados los límites de lo temporal, lo espacial, lo vincular y lo infraestructural. Sucede en un sentido claro: la esfera del empleo invade a las otras escenas. No hay doble vía, por lo tanto queda claro quién crece a expensas de quién.

La imposibilidad de preservar los espacios de descanso, de relajamiento y de priorización de lo afectivo tiene consecuencias que ya se insinúan y que, con toda probabilidad, aparecerán como afectación de la salud de las y los operadores y del desempeño del servicio de justicia en los próximos meses. Es previsible un incremento de las licencias por cuestiones de salud, mental o física, y que se deteriore el clima de trabajo como consecuencia del agotamiento y el estrés.

Aunque alcanzaría con eso para darle prioridad al tema, no se trata solamente de la cantidad ni de la distribución de las horas de trabajo. Está estudiado que las videoconferencias (usaremos el término «Zoom» como sinónimo de todas las plataformas para reuniones virtuales) agotan más que las reuniones presenciales por lo que demanda la situación de estar expuestos y atendiendo una pantalla desde la que nos miran². No es todo, paradójicamente la deslocalización física genera una expectativa de omnipresencia: ¿a cuántas reuniones alejadas, fuera de la provincia, en horarios incómodos o cuya obligatoriedad simbólica podía ser discutida, era posible excusarse de asistir cuando eran presenciales y en cuántas oportunidades podemos hacerlo ahora?

Ya que estamos en la línea de la pérdida de referencias, apuntemos que estas plataformas unifican las escenas laborales y sociales y las tornan indiferenciadas: hacemos un *Zoom* para trabajar, para capacitarnos, para celebrar con nuestros amistades y para ver a nuestros familiares que están confinados en otros lugares (el resto del esparcimiento, ver películas y series, asistir virtualmente a museos y conciertos, se hace con las mismas pantallas, en otros formatos).

b) **Pérdida de procesos.** Una de las características que la Escuela de Negocios de Harvard atribuye a esta crisis pandémica es la «pérdida de procesos»³: dejó de ser posible hacer las cosas «como se hicieron siempre» y no hay fórmula de reemplazo. Por tratarse de una situación inédita se desconoce qué implica «hacerlo bien» en este contexto: no hay manual, ni registro de experiencias exitosas, ni recomendaciones basadas en datos y evidencias homologables. Como todo sucedió casi de un día para otro no hubo tiempo para formar cuadros técnicos en todas las destrezas requeridas para sostener al sistema de justicia funcionando en este escenario, ni para pensar los marcos normativos que lo ordenen. **Hubo que recurrir a la descentralización y a la creatividad:** a la descentralización porque las y los responsables de los órganos jurisdiccionales tuvieron a su cargo la distribución de horarios y tareas; y a la creatividad porque para coordinar teletrabajo se requieren habilidades y tecnologías distintas de las que eran necesarias para el funcionamiento con los empleados en los despachos. En es-

te último aspecto el funcionariado jugó un rol determinante, tanto porque tienen a su cargo la coordinación de los equipos de trabajo, como porque –al ser en general más jóvenes que las y los magistrados– adoptaron, propusieron e implementaron herramientas tecnológicas para posibilitar el trabajo remoto.

El fenómeno de descentralización experimentó una reversión relativa al momento de disponer qué hacer con la feria de invierno de 2020. En ese momento muchos STJ y Cortes definieron un parámetro único, aplicable de manera idéntica a situaciones heterogéneas como las que se viven en los órganos judiciales desde marzo. Esta es la primera aparición de la paradoja entre adaptación y conservación.

c) **El contacto con sus públicos.** De manera más o menos consciente los sistemas judiciales vienen realizando esfuerzos por acortar las distancias con la ciudadanía. Esto se hace visible en las soluciones procesales como la oralidad, las medidas alternativas de resolución de conflictos y los juicios por jurados; comunicacionales, que van desde acciones puntuales –como las transmisiones en vivo de las audiencias de debate y la extensión del lenguaje claro– hasta estructurales, como la revisión del vínculo con la sociedad y de todas las instancias de presentación pública de las judicaturas; y sistémicas como se manifiesta en la incidencia cada vez mayor de la ciudadanía en los procesos de selección de magistrados.

La tramitación de causas de manera remota podría atentar contra la profundización de ese camino que costó tanto emprender por las inercias de una cultura organizacional, que se resistió mucho a asumir su condición de sistema público y aún más a aceptar que su actividad empieza y termina en las y los ciudadanos, a quienes deben considerar a lo largo de todos los procesos y ante quienes deben rendir cuentas de lo actuado.⁴

Los extremos de ese debate se dan entre la racionalidad de lo exigible para la validación de actos procesales y la vocación de facilitar que los ciudadanos se apropien de los sistemas de justicia.

Otro de los públicos críticos para los poderes judiciales es el periodismo. Una de las actividades más extendidas para mejorar ese vínculo son las capacitaciones y las jornadas académicas compartidas. La virtualidad permite convocar a periodistas de cualquier punto geográfico, pero priva de lo más interesante: el intercambio entre magistrados y periodistas en las pausas y en las reuniones sociales que suelen realizarse antes y después de dichas actividades. En estos espacios, más relajados, se construye confianza porque es más fácil «dejarse ver»⁵, lo que habilita la construcción de vínculos basados en el reconocimiento de las personas detrás los roles. Esto, que es imprescindible para exorcizar los fantasmas y las amenazas y construir escenas de cooperación, solamente sucede en las actividades presenciales.

2. La respuesta a la nueva conflictividad

Como ya se ha dicho y escrito muchas veces, esta crisis tiene un origen sanitario pero atraviesa la vida social e individual y afecta a todos los países. En ese sentido es una crisis que no tiene «un adentro y un afuera». No es como la debacle de 2001-2002, que sucedió solamente en nuestro país, ni es la de 2007-2008, que fue casi exclusivamente económica: en esta situación no hay refugio. En Argentina la pandemia de COVID-19 es una crisis montada sobre otras, en particular sobre una situación económica y social preexistente y extremadamente grave. La caracterización de la crisis local no es necesaria para exponer los argumentos que nos interesan, tanto porque los datos son públicos y forman parte de la agenda mediática, como porque sus consecuencias exceden lo simbólico e impactan de manera tangible en las vidas y las economías de la toda la población.

Lo que parece relevante es plantear cómo esta agregación de problemas condiciona: i) la respuesta institucional esperable y exigible a las jurisdicciones; y ii) los recursos de los poderes judiciales.

iii) Esta crisis exacerba una situación que no es extraña para los poderes judiciales: lo que se llama *colisión de derechos* en la actividad jurisdiccional y *conflicto de prioridades* en la política organizacional.

Resolver situaciones de colisión de derechos es rutina en los tribunales, pero cuando afecta a muchos ciudadanos

y ciudadanas, en temas muy sensibles, y con consecuencias graves para ellos, deja de ser rutinario y se convierte en crítico. Una muestra clara de ello es lo sucedido en nuestro país en 2002 con los ahorristas y los contratos en pesos/dólares, que pusieron a los y las juezas en el centro del debate público.

Es sabido que las crisis son potentes disciplinadores sociales y severos mecanismos de ajuste de expectativas. Cuando tememos por nuestra salud, una mala noticia –pero que no es la peor– es motivo de alivio; cuando una empresa corre el riesgo de cerrar o sus trabajadores de quedar desempleados, un mal acuerdo es bienvenido; se puede ganar una elección prometiendo «cirugía mayor sin anestesia» si esa promesa cruel termina con la angustia de una hiperinflación. Pero –y este es el problema que enfrentarán las y los magistrados– cuando las amenazas remiten, las otras prioridades regresan.

Cuando la presencia del virus haya mermado lo suficiente (o esa sea la percepción generalizada), lo que la sociedad convalidaba, postergaba o aceptaba –de buen grado o no– volverá a ser reclamado. Los derechos al trabajo, al salario digno, a que se honren los contratos, a que se paguen los alquileres, a que se provea de acceso a bienes y servicios públicos, volverán a ser exigidos en un país con la capacidad de respuesta estatal exhausta. Y, como sucede siempre, lo que no pueda ser resuelto en otros lugares le será exigido a la judicatura «porque son quienes intervienen cuando todo

lo demás fracasó».⁶ ¿Quién tiene mayor derecho a que sea atendido su reclamo: el o la trabajadora que se quedó sin sueldo por no haber podido asistir a su empleo o el empleador o empleadora que tuvo que cerrar y no puede pagar salarios? Si un médico tuvo que optar entre dos personas para un mismo respirador y la que no accedió al tratamiento fallece, ¿el juez o la jueza deben condenar al médico o desatender el reclamo de los familiares de la víctima? ¿Cómo sostendrán los y las magistradas su legitimación pública cuando deban expedirse en contra de derechos reconocidos y en un contexto social de desasosiego? Cualquier decisión que tomen, en casos como los planteados o en muchos otros análogos, les garantizan el repudio de una parte de la sociedad.

En los próximos meses es probable que la judicatura argentina tenga que decidir sobre numerosas situaciones de colisión de derechos. Lo más preocupante es que deberá comunicar esas decisiones, inevitablemente insatisfactorias, en un clima social muy adverso y con bajos niveles de tolerancia, por decir lo menos. «Asistimos a una escalada de la violencia que afecta el lazo social en su sentido más amplio. Esto puede advertirse en los atentados contra el otro y contra sí mismo. Los denominados «pasajes al acto» se presentan de manera creciente; situaciones en las que el sujeto no cuenta con la posibilidad de calcular ni subjetivar las consecuencias de su acción: los actos quedan por delante de los sujetos» (Gisela Smania, psicoanalista⁷). Smania aporta un marco para entender lo que están comentándonos fiscales y jueces y juezas de distintos puntos del país: crece un tipo

de violencia que no está relacionada con el cálculo o el interés, («signada por la angustia», en palabras de la experta). «Los sujetos se encuentran sin referencias claras, esas que en otro momento prestaban las identificaciones. Vivimos en un tiempo de subjetividades sin causa».

Este fenómeno no es solamente individual, también es colectivo. En estos días se atacó un predio judicial del conurbano bonaerense por un homicidio cuyos sospechosos ya estaban detenidos y acusados de cargos gravísimos; se reiteran las manifestaciones «anticuarentena» cuyos reclamos no tienen solución ni destinatarios que puedan ser responsabilizados por la pandemia; ha crecido notablemente la violencia de género e intrafamiliar; y comenzó a hablarse de un incremento de la tasa de suicidios a nivel global. «El secretario general de Naciones Unidas, Antonio Guterres, llama a todos los países a asumir compromisos ambiciosos a la hora de tratar enfermedades psicológicas, en el marco de un posible aumento de los suicidios y el abuso de drogas de ámbito mundial. (...) Los datos a nivel mundial parecen confirmar esta mayor vulnerabilidad mental, subrayó Dévora Kestel, citando encuestas que muestran un aumento del sentimiento de angustia en el 35% de la población encuestada en China, el 60% en el Irán y el 45% en los Estados Unidos».⁸

«Las denuncias por violencia de género aumentan un 39% en Argentina durante la cuarentena por el coronavirus y, desde que comenzó el confinamiento, el 20 de marzo, se han producido 19 feminicidios. La ONU la llama 'la otra pandemia' y,

con el apoyo de la Unión Europea, colabora con el Gobierno para proteger a las mujeres y las niñas, amenazadas doblemente por el COVID-19 y la violencia».⁹

3. Algunos apuntes y sugerencias

«Nadie tiene respuestas certeras acerca de los caminos de salida de esta pandemia». Eso se repite como un mantra en todos los foros. Por lo tanto las sugerencias que se harán a continuación tienen la provisionalidad que corresponde a escenarios en desarrollo y sin antecedentes. Todas se harán tomando como clave las opciones de la resiliencia, adaptación o restauración, que son las que adoptamos como ejes ordenadores.

Horarios y administración de esfuerzos

A la inevitable descentralización de la toma de decisiones, ocurrida como consecuencia del aislamiento obligatorio – que provocó que cada órgano judicial decidiera cómo reconstruir los procesos que se perdieron y definiera los horarios y esfuerzos de las y los integrantes de sus equipos–, le sucedió una recentralización de las mismas cuando las administraciones de los poderes judiciales se encontraron con algo familiar y reconocible, como la asignación de las licencias y francos compensatorios. Fue un movimiento resiliente (en este caso de recuperación del estado inicial) por parte de las conducciones de los poderes judiciales: la idea es que

eso (las fórmulas burocráticas de asignación de licencias y compensatorios) *no fue impactado por lo novedoso*, de manera que podía ser resuelto con la lógica y los instrumentos previos. **Se delegó la asignación del trabajo, pero se administró centralmente la asignación del descanso:** una fórmula cuyas potenciales consecuencias negativas son enormes porque cuando se instituya la (nueva) normalidad nadie estará regresando de unas vacaciones. Incluso quienes menos trabajaron se vieron sometidos al desgaste psíquico de estar a la espera de que se concrete una amenaza sobre su vida y la de sus allegados; y los demás –la mayoría–, que trabajó excesivamente, ya están cansados, agobiados y estresados.

Una sugerencia razonable es que se amplíen los márgenes para que los titulares de cada dependencia puedan acordar con sus equipos las fórmulas para mantenerlas en funcionamiento y permitir que quienes están sometidos a una sobrecarga de trabajo puedan recuperarse. Con un mínimo protocolo las Cortes y Superiores Tribunales pueden establecer parámetros más flexibles para esas decisiones, y mecanismos de control para evitar arbitrariedades y abusos.

Procesos

En situaciones sin precedentes como la actual es esperable que las decisiones deban ser revisadas y ajustadas. La HBS dice «No hay respuesta, son procesos de respuesta». Esto es muy visible en los sucesivos relajamientos y endurecimientos de las condiciones de aislamiento en todos los

países, y en algunas resoluciones de las Cortes –aparentemente contradictorias pero ajustadas a lo que requiere cada momento de la pandemia–. Cuando no hay un manual de procedimiento estabilizado, es decir cuando no se ha construido un modelo por falta de antecedentes, las decisiones se toman atendiendo los objetivos globales, pero aceptando las soluciones «locales» (las que se definen frente al problema concreto). En estos meses las y los funcionarios y magistrados han aplicado soluciones innovadoras para coordinar sus equipos y, también, para que los trámites judiciales pudieran avanzar. Sin embargo hay un límite tanto en la posibilidad como en la conveniencia de ensayar soluciones: los poderes judiciales se verán obligados a definir qué será incorporado y qué no. Aquí aparece una segunda presentación del doble juego de la resiliencia, no solamente acerca de lo que se decidirá, sino acerca de quiénes tomarán esas decisiones. ¿Se respetará el orden jerárquico previo o se incorporará otro modelo de prevalencia? Ya ha sucedido que en algunos edificios de tribunales el responsable de Sanidad, frente a un caso sospechoso, dispuso que había que cerrar por un determinado tiempo el área comprometida y el juez a cargo de la Superintendencia decidió otra cosa. La jerarquía previa, basada en otros fundamentos y pensada para otras situaciones, se impuso a la opinión técnica. Se resolvió desde el proceso y no desde el problema: a un problema nuevo se le aplicó la respuesta vieja.

La revisión de los procesos excede lo estrictamente jurídico. La centralidad de la tecnología para trabajar durante el ais-

lamiento cambió en buena medida lo que se entendía como «gestión judicial». Cuando el trabajo judicial depende de la tecnología, la importancia de los técnicos en sistemas cambia. Eso mismo sucede, o debería suceder, en otros campos: si la condición de funcionamiento de los tribunales es que no se produzcan casos sospechosos (y, cuando aparezcan, que se garantice la seguridad sanitaria antes de reabrir) hay otras opiniones que deben ser consideradas, vinculadas con las áreas sanitarias, de arquitectura, de sistemas, de las y los operadores judiciales que trabajan ahí todos los días, de los gremios de empleados. **La ponderación de cada posición no puede depender de la jerarquización administrativa sino del tipo de problema. Hay que ser flexibles en las decisiones coyunturales para sostener los objetivos estratégicos.** En situaciones cambiantes lo que ofrece mejores garantías no es la racionalidad del planificador, sino la mêtis, la inteligencia del navegante. Ulises sabe que para llegar a Ítaca puede tener que detenerse, cambiar el rumbo para evitar una tormenta, aprovechar las mejores corrientes marítimas. Nuestros poderes judiciales deben entender que para brindar el servicio de justicia con calidad y de manera sostenida, a veces tendrán que cerrar un edificio, suspender plazos, flexibilizar las condiciones de trabajo de algunas áreas, confiar en quienes están cerca del problema. Deben optar por adaptarse o resistir: no pueden hacer ambas cosas y esperar buenos resultados.

Comunicación y capacidad de respuesta

Trataremos juntos estos apartados porque participan de una realidad común. La pregunta es ¿cómo evitaremos la frustración y la violencia cuando las y los magistrados tengan que decidir que un determinado derecho legítimo no será reconocido? ¿Cuándo esos contratos tengan caras, historias, personas llorando?

Ya hemos expuesto las razones que ponen a nuestra sociedad en un clima social en el que se incrementa progresivamente la intolerancia y la frustración. También registramos todos los días reacciones desproporcionadamente violentas frente a actuaciones de fiscales y jueces o juezas. La distancia (la física y la que separa a las judicaturas de la sociedad) no ayuda.

Nuestra propuesta es acortar la distancia con la sociedad lo máximo posible, antes de que aparezcan los expedientes conflictivos. Construir ya espacios de interacción permanente con organizaciones de derechos humanos, de género, de víctimas, de inquilinos, de empresarios y trabajadores, de detenidos en los penales, de periodistas y también con los otros poderes del Estado. Empezar a tratar los temas que vemos que llegarán para pensar juntos los marcos para comunicarlos y las alternativas para resolverlos, antes de tener que decidir sobre cada caso concreto. No hay tiempo para implementar –donde no exista– la justicia restaurativa; ni hemos adoptado el modelo de relacionamiento interinstitucional que propone la justicia dialógica. Pero nada nos impide que adoptemos herramientas de ambas,

así como hemos incorporado las medidas alternativas de resolución de conflictos.

Decidir en soledad es una pésima fórmula para los próximos meses. En ese sentido también es necesario complementar las destrezas y contener a los operadores de las áreas más críticas, entre ellos los fueros de Familia y Penal (en particular a las y los fiscales y defensores), con el apoyo de profesionales de la psicología.

Quiero terminar estas reflexiones, que tienen la precariedad de todo lo que se proponga en una situación sin antecedentes ni contornos definidos, señalando que no estamos frente a un escenario que pueda ser atendido exclusivamente desde la mirada técnica. Ni siquiera desde la agregación de miradas técnicas. No se trata de que el área de informática trabaje mejor, que Recursos Humanos trabaje mejor, que las y los magistrados y funcionarios trabajen mejor. No estamos frente a problemas técnicos sino ante problemas adaptativos, a problemas expertos. Los primeros se ejemplifican así: si se rompe la heladera sé que tengo que llamar al técnico de heladeras, quien tiene disponible la solución (se arregla o se cambia). Ese es un problema técnico. Frente a una pandemia como la actual, todos los saberes epidemiológicos, médicos y científicos no alcanzan para resolver los distintos planos de problemas que se suscitan. Si se suma a quienes trabajan en movilidad, comunicación, logística, etc. siguen siendo pocos. Pensar en escenarios complejos y cambiantes requiere de miradas amplias y de distintos saberes

en diferentes momentos. No es un problema técnico, es un problema adaptativo o experto.

Lo que está bajo el estrés de una crisis inédita no son las y los magistrados y funcionarios sino el sistema de justicia (en un contexto de situaciones igualmente complejas en los otros subsistemas sociales). No es buena idea que cada Poder Judicial provincial enfrente los problemas, ni que defina sus políticas para los próximos meses, individualmente. Existe un bajo nivel de control respecto del futuro institucional inmediato (porque se depende, por ejemplo, de los recursos que tendrán las provincias, que dependen de la situación del país, que depende de la situación del mundo). Por eso es necesario ampliar las coordinaciones y la cooperación con todos los actores y públicos de los sistemas de justicia, de los otros sistemas institucionales y de la sociedad civil.

Dave Snowden, que es un investigador del campo de la gestión del conocimiento y la aplicación de la ciencia de la complejidad, dice que no se maneja la complejidad convirtiéndola en cosas simples: se maneja manteniéndose en un nivel de complejidad. «Cuando se intenta simplificar se pierden cosas en el camino. La complejidad es una trama, está enredada. Todo está conectado con todo y esas conexiones están en cambio permanente»¹⁰.

El desafío institucional de los poderes judiciales, al menos al momento de escribir estas líneas, es sostener la flexibilidad de los instrumentos para preservar la consistencia de

los objetivos. Eso solamente podrá lograrse ampliando la esfera de decisión de quienes enfrentan los problemas en el terreno, coordinando con otros actores y otros saberes y acompañando de cerca a las y los empleados, funcionarios y magistrados. ■

¹ FRANCOIS JULLIEN, *Tratado de la eficacia*. Siruela, Madrid, 1999.

² <https://www.nationalgeographic.es/ciencia/2020/04/fatiga-de-zoom-pasa-factura-cerebro-que-se-debe>.

³ <https://www.alumni.hbs.edu/events/Pages/crisis-management.aspx?cid=alumninews-april2020a>.
<https://www.alumni.hbs.edu/events/Pages/crisis-management.aspx?cid=alumninews-april2020a#popup>.

⁴ LEHMANN, KEVIN. *Comunicación Judicial. El Poder judicial como actor en el espacio público*. Ed. Advocatus.

⁵ BROWN, BRENÉ, FRÁGIL. *El poder de la vulnerabilidad*, Urano, Barcelona, 2013.

⁶ LEHMANN, KEVIN. *Comunicación Judicial. El Poder judicial como actor en el espacio público*. Ed. Advocatus. Córdoba, Argentina, 2019.

⁷ Psicoanalista en Córdoba. Miembro de la Asociación Mundial de Psicoanálisis (AMP) y de la Escuela de la Orientación Lacaniana (EOL).

⁸ https://www.consalud.es/pacientes/especial-coronavirus/onu-alerta-incremento-suicidios-coronavirus_79366_102.html.

⁹ <https://news.un.org/es/story/2020/04/1473082>.

¹⁰ DAVE SNOWDEN - *Dealing with unanticipated needs* <https://www.youtube.com/watch?v=xYqWREpb3Lc>.