

LA REFORMA IMPOSTERGABLE Y LARGAMENTE ESPERADA DEL PODER JUDICIAL

SILVANA M. STANGA *

Me propongo analizar de manera sucinta las principales causas que han impedido o postergado a la fecha una “reforma del Poder Judicial”. Ello a los fines de ponerlo a la altura de las exigencias delineadas en la Constitución y asimismo requeridas por una ciudadanía que pareciera ya no tolerar más dilaciones al respecto. Simultáneamente al hilo del estudio de esos errores cometidos lo importante es formular propuestas superadoras orientadas a facilitar los cambios en cuestión. Es así decisivo tener presente y valorar esas experiencias negativas para no volver a incurrir en aquellas ya que sólo consumen paciencia ciudadana, fondos escasos, desgastes de las mejores ideas y aún de entusiasmos necesarios de entre los miembros del Poder Judicial.

1. ***Marginamiento de las exigencias constitucionales.*** Muchas de las propuestas de reformas difundidas en las últimas tres décadas *no han computado clara y firmemente los requerimientos que la CN marca para el Poder Judicial.* Es obvio que cualquier reforma al Poder Judicial debe incluir como un primer punto explícito o implícito aquellos principios que la CN define para el Poder Judicial a los fines de que el mismo cumpla adecuadamente su función institucional al servicio del bien común. A modo de ejemplo: una escuela judicial creada desde fuera del Poder Judicial no potencia ni expresa la independencia.
2. ***Protagonismo equivocado del Poder Ejecutivo.*** En buena medida las propuestas de cambio han contado desde su comienzo

* Profesora Titular, Universidad Austral.

con una *intervención casi excluyente y central del Poder Ejecutivo*. Al margen de las explicaciones causales de ese hecho el dato es innegable y así dicho Poder se constituía en el actor principal en la formulación y ejecución de las propuestas. Pretender que sea el Poder Ejecutivo y no el mismo Poder Judicial el encargado de detectar los problemas y las mejores reformas *supone una falta de realismo y poner en crisis principios constitucionales* siendo el más evidente el de la independencia judicial.

3. ***Falta de consideración de la realidad nacional.*** Sabido es que sociedades van generando una cultura propia, y en consecuencia se van suscitando conductas, hábitos, normas e instituciones que de algún modo se expresan o se condicionan de acuerdo a aquélla. Precisamente se advierte un marcado alejamiento en las propuestas de reforma de las características culturales distintivas de nuestro país, lo que suele tornar *inviables por su falta de realismo*. Al hilo de estas dos últimas reflexiones podemos preguntarnos si el *Consejo de la Magistratura tal cual ha sido creado* iba realmente a poder aportar una solución a los problemas que se intentaban resolver.
4. ***Ausencia de sistematización y de integralidad en las propuestas.*** Las propuestas en general han pecado por carecer de una estructuración que, además de tener en *claro su fin o razón de ser; contara con una apropiada "planificación estratégica"*, tal cual suele concebirse en otras ciencias y disciplinas. Es decir, revelan una *ausencia de orden y metodología lógica que establezca el norte y los pasos a seguir* a fin de asegurar los resultados a obtenerse. Asimismo, al tiempo de formular las propuestas no siempre se ha obrado desde una visión sistémica que considere la totalidad de los presupuestos constitucionales, principios, garantías, etcétera.
5. ***Inexistencia de sistemas de medición de resultados de las reformas previstas.*** No es fácil encontrar propuestas que incluyan serios sistemas y mecanismos destinados a ir midiendo paulatinamente durante a) el transcurso de la planificación, b) la implementación y c) la finalización del proyecto *el "impacto que el mismo vaya generando en el sistema*. No se trata de perfilar el mejor proyecto o sistema al margen de una periódica lectura de los resultados positivos-negativos, obstáculos imprevistos, medición de costos-beneficios, etcétera.
6. ***Ausencia de compromiso real oportuno por parte del Poder Judicial.*** Las propuestas de reforma no sólo *no se genera-*

ron desde el mismo Poder Judicial sino que además han permanecido al margen de éste último. A diferencia de experiencias exitosas en otros países donde el compromiso del Poder Judicial desde la cabeza hasta el último de sus integrantes estuvo presente desde el comienzo hasta el final, con un notable impacto en los resultados, en nuestro país ha predominado una actitud de distancia o de apatía entre jueces e impulsores de las reformas, por lo general ajenos a ellos.

7. ***Muy poca presencia de técnicos y especialistas idóneos en los procesos de reformas.*** Desgraciadamente por diversos motivos (políticos, intereses particulares, de amistad, etcétera) quienes han estado vinculados a la propuestas de cambio no han reunido los elementos aconsejables como ser: antecedentes específicos en la materia; formación interdisciplinaria y conocimientos de la realidad judicial; intervención y por sobre todo aplicación práctica de reformas en el país y/o en el extranjero, entre otras.
8. ***Superabundancia de diagnósticos.*** A esta altura es evidente que se comprueba una “superabundancia de diagnósticos” muchos de ellos limitados a reiterar antiguos estudios sin actualización, justificación científico-técnica, ni racionalidad. Es por ello que no se necesitan más diagnósticos debiendo darse por concluida esa etapa y decidarnos a *transitar con inteligencia la etapa de perfilar las propuestas idóneas* para el cambio esperado.
9. ***Predominio de teoriedad en las propuestas de cambio.*** Estas generalmente exhiben una sobrecarga de consideraciones teóricas, que desconocen que el saber al que le compete formular estas propuestas superadoras debe *ser un saber constitutivamente práctico*. No se trata de construir finos análisis o sistemas supuestamente perfectos en la teoría pero que luego resultan absolutamente impracticables y luego el empecinamiento en lograrlos puede generar muchos daños. Una vez más la *enseñanza aristotélica de que lo mejor puede ser enemigo de lo bueno* puede ser referencia oportuna.
10. ***Desconocimiento de experiencias provinciales.*** Es inconcebible que en un país federal no se haya tomado en cuenta la rica experiencia provincial en materia de reforma judicial donde *las provincias en muchos puntos han encabezado e iniciado reformas mucho antes que empezaran a impulsarse desde el orden nacional*. Sobran los ejemplos pero recordemos por ejemplo: Procedi-

miento penal oral, Consejos de la Magistratura, Jurados de Enjuiciamiento, Escuelas Judiciales, entre otros.

11. **Uso irracional de fondos.** Seguramente si se efectura un relevamiento de los *fondos invertidos en estudios* sobre el Poder Judicial podría sorprender el monto asignado a aquellos. En definitiva tal análisis revelaría una desproporción significativa entre *montos invertidos y los resultados obtenidos*. Incluso podría llegar a constatarse duplicaciones de estudios realizados, los intereses particulares detrás de la inversión, etcétera.

Analizados algunos de los principales errores y defectos que han viciado a gran parte de las propuestas sobre la reforma del Poder Judicial corresponde ahora, sobre aquella base *señalar algunas directivas o principios que deben guiar las nuevas propuestas de reforma* a los fines de aventar aquellos inconvenientes y de asegurar los resultados esperados.

1. **Decisión política del cambio por parte del Poder Judicial.** Seguramente no habrá proceso alguno de cambio en el Poder Judicial si el mismo en todos sus niveles no asume dicho cambio y se *convierte en el impulsor y gestor principal* del mismo. Más allá de la responsabilidad prevalente que le compete a la cabeza del Poder Judicial la misma se extiende a todos los jueces con la conciencia que se trata de un verdadero deber ético que tienen frente a la sociedad de lograr el mejor Poder Judicial que esa sociedad pretende y a cuyo servicio se encuentra.
2. **Respeto y respaldo de los otros Poderes del Estado.** Un proceso de cambio del Poder Judicial sin dudas *se vería imposibilitado o al menos perturbado de no contar con el apoyo y la no interferencia de los otros Poderes*. Se trata de que cada uno de los Poderes del Estado en el ámbito de su competencia institucional no entorpezca sino facilite las positivas reformas que cada uno encare. Dicho más concretamente, seguramente se necesitarán leyes, resignación de recursos presupuestarios, etcétera para llevar a cabo la reforma de manera integral.
3. **Creación desde el Poder Judicial de un espacio institucional encargado de velar la mejora permanente del mismo.** Se pretende subrayar dos aspectos, por un lado evitar la anarquía, redundancias, que en materia de reforma de justicia han existido en nuestro país y para ello es importante asignar *esa*

responsabilidad en un órgano o institución ad hoc. Pero por otro lado es decisivo que ese órgano sea generado y supervisado para evitar algunos de los inconvenientes ya indicados. En su defecto constituir una *task-force* también desde el mismo Poder Judicial pero donde se tome en cuenta las características o perfil que debe reunir en los diferentes planos (profesional, actitudinal, experiencial, etcétera) cada profesional que la integre.

4. ***Visión sistemática integral para planes sistematizados y realistas.*** Conforme a las advertencias ya formuladas es imprescindible señalar que el Plan de reformas debería contar con una matriz en la que se contemplen los distintos elementos y perspectivas que impone la realidad del Poder judicial de manera de aventar improvisaciones, rectificaciones, daños irreparables, etcétera. Sin perjuicio de subrayar la necesidad de partir desde las exigencias constitucionales para el Poder Judicial asimismo se necesitará acudir al aporte de ciencias y disciplinas que contribuirán notablemente a facilitar la tarea reformadora (ética, ciencias de la administración, etcétera) Por otra parte recordemos lo ya alertado en cuanto a considerar en las propuestas las características distintivas de la cultura o *ethos* argentino.
5. ***Control de gestión y medición permanente de los resultados alcanzados.*** Los planes de reforma del Poder Judicial deberán incluir un mecanismo de supervisión integral en su desarrollo que esté particularmente atento a los avances en el desarrollo detectando los logros parciales o totales alcanzados. Ello implica la utilización apropiada de sistemas de medición científico-técnicos.
6. ***Aprovechamiento de experiencias nacionales y extranjeras.*** Sería un grave error que la reforma no parta de un relevamiento completo de la rica experiencia que en la materia existe en el extranjero y en las provincias argentinas. En esas experiencias, muchas de ellas casi ignoradas, se pueden detectar aspectos positivos y negativos, y tanto unas como otras auxiliarán los intentos de reforma.
7. ***Lo fundamental sigue siendo la persona humana.*** los argentinos estamos frecuentemente tentados de suponer que la realidad se cambia cambiando las estructuras o las normas, pero la realidad muestra no sólo que ello no es cierto sino que las mismas instituciones que en un país no funcionan en otro logran funcionar en virtud del factor humano. Si bien el trabajo sobre

factor humano implica un trabajo permanente y no siempre es fácil, el mismo resulta imprescindible a punto que *sin el compromiso y la participación directa de aquéllos en cualquier proceso de reforma el mismo estará indefectiblemente condenado al fracaso*. Por supuesto que para asegurar los resultados es preciso que la participación sea *estimulada desde un comienzo y luego sea contemplada en sistemas transparentes de premios e incentivos*.

8. **Formación de líderes judiciales.** No hay proceso de cambio en ninguna institución si al mismo tiempo no hay líderes ejemplares y confiables capaces de movilizar a los otros en el cambio necesario. Existen herramientas propias del liderazgo aplicadas a la actividad y a la función judicial que ya han probado contribuir efectivamente a superar problemas habituales en los juzgados. Estos conocimientos y herramientas que venimos impartiendo en diferentes países, provincias argentinas desde 1996 y últimamente desde 1998 en los Programas de Magistratura Judicial de la Universidad Austral, contribuyen notablemente a munir a los miembros del Poder Judicial de actitudes, destrezas y conocimientos necesarios a fin de contribuir en cualquier proceso de reforma que se intente encarar.
9. **No todo es cuestión de fondos.** Muchas veces se esgrime a la ligera que faltan fondos para iniciar la reforma del Poder Judicial y bajo ese ropaje suelen esconderse intentos de “más de lo mismo”. Es indudable que hay una *gran cantidad de posibles reformas que no dependen de la existencia de mayores recursos económicos* sino de aspectos vinculados a organización, compromiso motivacional, racionalización del presupuesto, etcétera.
10. **Fomentar los cuadros de especialistas** con una adecuada formación en los procesos de mejora en el Poder Judicial. *En otros países se reconoce la existencia de especialistas en el Poder Judicial*, los que de algún modo intentan sintetizar diferentes puntos de vista implícitos en el Poder Judicial. Pues no se trata de un abogado, contador o administrador que además sabe algo sobre el poder Judicial, sino que se trata de una perspectiva profesional diferente y específica que se nutre de muy diversos elementos hasta llegar a una síntesis. *Es responsabilidad primaria del Poder Judicial y también subsidiariamente de las Universidades el gestar o favorecer la configuración de esos especialistas*.