

EL BANCO DE BUENAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN JUDICIAL UN INSTRUMENTO PARTICIPATIVO DIFERENCIAL

Flavia Podestá¹

1. INTRODUCCIÓN

La gestión judicial conlleva grandes desafíos², especialmente en una jurisdicción como la Provincia de Buenos Aires, la mayor de Argentina, con un vasto territorio conformado por departamentos con problemáticas complejas y diversas³.

Entre los instrumentos de modernización establecidos por la Suprema Corte de Justicia la Provincia de Buenos Aires (SCBA) se encuentra el Banco de Buenas Prácticas de Gestión Judicial (BPJ) que incentiva la cultura organizacional orientada a la tutela judicial efectiva. El BPJ, a mi cargo, participó en la organización de la Conferencia de la International Association for Court Administration (IACA) realizada en Buenos Aires⁴, y en dicho marco expuse específicamente sobre el mismo.

¹ Prosecretaria de la Suprema Corte de Justicia de la Provincia de Buenos Aires, con funciones en la Subsecretaría de Control de Gestión desde el año 2004, a cargo del Banco de Buenas Prácticas de Gestión Judicial desde su creación en el año 2011. Las opiniones son vertidas a título personal.

Este artículo puede ser citado como: PODESTÁ, Flavia, “*El Banco de Buenas Prácticas de Gestión Judicial. Un instrumento participativo diferencial*”, disponible en <https://www.scba.gov.ar/paginas.asp?id=40122&veradjuntos=no>, Julio 2024, versión en español del artículo en inglés “*The Judicial Management Good Practice. A differential participatory instrument*” en la revista *The Court Administrator*, Official publication of the International Association for Court Administrator, Volume 16, Spring 2024, disponible en https://www.iaca.ws/assets/The_Court_Administrator/Court_Administrator_Volume_16_Spring_2024.pdf, pp. 20 a 24, cuyo edición tuvo como eje dicha Conferencia.

² Respecto de la modernización judicial en Latinoamérica, además del reconocimiento de las acciones de los agentes judiciales y órganos de gobierno de cada jurisdicción, sus respectivos ámbitos de formación, corresponde destacar los ámbitos regionales como la Cumbre Judicial Iberoamericana, el Centro de Estudios de Justicia de las Américas (CEJA) y dentro de Argentina, la Junta Federal de Cortes y Superiores Tribunales de Justicia de las Provincias Argentinas y Ciudad Autónoma de Buenos Aires (JuFeJus), el Premio Nacional a la Calidad de la Justicia, etc.

³ El área metropolitana de Buenos Aires es el tercer conglomerado urbano más grande de Latinoamérica, y se integra con 40 municipios de la Provincia de Buenos Aires junto a la Ciudad de Buenos (<https://buenosaires.gob.ar/gobierno/idades%20de%20proyectos%20especiales%20y%20puerto/que-es-amba>)

⁴ La Conferencia internacional “*Acceso a Justicia, Administración e Innovación en un Mundo en Cambio*”, en la Facultad de Derecho de la Universidad de Buenos Aires (UBA), organizada por la Association for Court Administration (IACA) junto al Banco de Buenas Prácticas de Gestión Judicial de la SCBA, fue declarada de interés por la Suprema Corte de Justicia a través de la Resolución N° 2766/23. La actividad cuyo eje temático fue las experiencias de modernización y gestión judicial del ámbito nacional e internacional contó con la participación de expertos de más de 40 países de los 5 continentes. En ese marco, el Poder Judicial de la Provincia de Buenos Aires tuvo una destacada intervención a través de la presencia de magistrados y funcionarios de la SCBA.

Como Vicepresidente para Latinoamérica de la IACA, me enorgullece que luego de diez años, se haya podido concretar una vez más, otra Conferencia memorable en Argentina, junto a su actual Presidente, Luis María Palma y a su fundador Jeffrey Apperson.

El Presidente de la SCBA Dr. Sergio Torres y destacados integrantes del poder judicial provincial y participantes del BPJ, fueron parte de esta valiosa Conferencia como expositores⁵, moderadores y público calificado. Todas las devoluciones dieron cuenta entusiasta de la excelencia profesional y humana.

En la IACA, aunque haya millas u océanos de por medio, no existe distancia para la acción, porque prima el compromiso constante con la modernización del Servicio de Justicia.

Y en el BPJ siempre se trabajó así, para compartir sin competir. El reconocimiento de la práctica no es un ranking de premios en donde algunos pueden perder, todos ganan la sinergia de la mejora constante, concepto clave en la vida de una organización.

2. BREVE DESCRIPCIÓN

El BPJ⁶ evalúa experiencias de mejora de la gestión de los Juzgados, Tribunales, Cámaras de Apelación y dependencias del Poder Judicial de la Provincia.

Se promueven más que buenas ideas o sugerencias, pues se trabaja con herramientas implementadas que producen resultados.

⁵ Los magistrados participantes en el BPJ, Laura Conti, Jorge López, Pablo Ferrari y Mariano Sohaner expusieron en los respectivos paneles:

- “Inteligencia Artificial y Gestión Judicial: Diseño y Expectativas del Sistema Experticia” (Poder Judicial de la provincia de Buenos Aires y Universidad Nacional de La Matanza), Dra. Conti e Ing. Blanco: https://youtu.be/ta9ARqBPfN8?si=dAn55FLwWw6ve_pj&t=3657
- “Comunicación clara en un Juzgado de Garantías de la Provincia de Buenos Aires”, Dr. Lopez: https://www.instagram.com/accounts/login/two_factor?igshid=MTc4MmM1YmI2Ng%3D%3D&next=%2F
- “Liderazgo y Gestión Judicial. Desarrollo y Perspectivas”, Dr. Ferrari: <https://youtu.be/3pv182OtJQg?si=miTHnLvDuuc5080P&t=7470>
- Dr. Sohaner: https://youtu.be/3pv182OtJQg?si=a3mCSN6_-a_wsjAu&t=10539

Con relación al uso de Inteligencia Artificial, considero imprescindible advertir sobre la obligación del poder judicial de proteger los datos personales de los sujetos intervinientes en las causas, omitiéndolos de la información que se vuelque en las respectivas aplicaciones.

⁶ El BPJ fue creado por Resolución SCBA N°598/11 y su procedimiento, reglado por RP N°24/12 mod. N°55/19. Se puede acceder a la Normativa, Marco conceptual y metodológico, Formularios, Experiencias, etc. en <https://www.scba.gov.ar/paginas.asp?id=40122&veradjuntos=no>

A partir de ellas se identifican, analizan y recopilan instrumentos de mejora en un acervo común y abierto al cual pueden recurrir los interesados, incluso consultado por otras jurisdicciones del país y el exterior.

Las **Buenas Prácticas**⁷ son aquellas que resultaron validadas en base a los criterios técnicos, por implicar métodos de mejora, de mayor eficiencia de las tareas, con potencial de réplica en otros organismos y evidenciar resultados en el cumplimiento de objetivos o resolución de problemas.

Deben ser sustentables, innovadoras en el contexto del órgano judicial y sus semejantes y/o representar soluciones adecuadas a nuevos desafíos, con enfoque en las razonables expectativas de los destinatarios directos e indirectos del Servicio de Justicia (justiciables, profesionales intervinientes, sociedad, etc.).

2. 1. Procedimiento

El BPJ ha encauzado participativamente cada uno de sus ejes de trabajo con jueces, funcionarios y empleados, partiendo de los contextos de los órganos judiciales para desde allí alcanzar la mejora del servicio.

El órgano judicial presenta voluntariamente la práctica, a partir de lo cual se realiza un intenso y fructífero intercambio con el BPJ para analizar y fortalecer la experiencia.

El BPJ desarrolla la evaluación conforme a criterios técnicos⁸, conjugando el análisis de las herramientas desde la perspectiva de su aplicación en el órgano (micro) y la visión general del sistema provincial (macro) y a su vez, las últimas tendencias de modernización.

Las prácticas validadas por el BPJ son elevadas al Subsecretario de Control de Gestión, quien las somete a la Presidencia de la Suprema Corte de Justicia para su aprobación por Resolución. Luego, se difunden en el repositorio web los reportes con la síntesis de los criterios y aspectos principales tenidos en cuenta en la evaluación, compartiendo el

⁷ RP N°24/12, mod. RP N°55/19, Anexo I y II.

⁸ RP N°24/12, mod. RP N°55/19, Anexo I, artículo 7 y Anexo II, Marco conceptual y metodológico.

resultante del camino transitado para inspirar y facilitar a los interesados su propio proceso de mejora.

Ello implica un aporte diferencial respecto de otros ámbitos similares, ya que en el BPJ se desarrolla un procedimiento de evaluación con enfoque experto en gestión judicial, y se publican los fundamentos de las validaciones.

En vez de imponer determinadas prácticas, se fomentan aquellas que son elaboradas desde la base de la organización, propiciando que las soluciones surjan de los mismos protagonistas. Algunas herramientas precedieron a desarrollos por parte de la SCBA, como el cotejo de documentos vía electrónica, audiencias virtuales, concentración de la prueba civil, etc.

En la web constan las Buenas Prácticas resultantes del procedimiento de convocatoria general y validación y -a partir de la actualización del Reglamento por RP N°55/19- las acciones de fortalecimiento de herramientas sobre ejes temáticos específicos.

Por ejemplo, conforme a RP N°79 y 129/23 el BPJ se encuentra trabajando en las iniciativas sobre Justicia Restaurativa en el fuero de Responsabilidad Penal Juvenil del Departamento Judicial de Mar del Plata (encauzamiento de las experiencias, diseño participativo de instrumentos, de indicadores, capacitación, etc.).

También el BPJ colaboró en la publicación sobre Lenguaje Claro en el poder judicial provincial, en virtud de la RP N°63/23 y el Acta de integración de la SCBA a la Red de Lenguaje Claro Argentina (RSC N°2200).

Además, elaboró la matriz de sistematización de experiencias "GESTIÓN JUDICIAL y TICs a partir del COVID-19" sobre Proceso Electrónico -en el Fuero Civil- y Gestión organizacional -respecto a todos los fueros-, que fue publicada conforme RP N°47/22.

2.2. Temas Abordados

Se han validado prácticas de Cámaras de Apelación, Tribunales y Juzgados de los distintos fueros, con valiosas herramientas sobre tópicos variados, desde instrumentos

organizacionales operativos hasta innovaciones en los procesos de trabajo jurisdiccionales y concreción de principios fundamentales como Acceso a Justicia, Transparencia, etc. Entre ellas se encuentran:

2.2.1. Herramientas organizacionales

Instrumentos puntuales y en perspectiva de desarrollo sistémico, como diagnóstico de la organización, rediseño de procesos, tablero de indicadores, manuales de gestión, instructivos de trabajo, etc. para la implementación gradual de un sistema de gestión.

Algunos Juzgados además han participado en otros ámbitos de evaluación, como el Premio Nacional a la Calidad del Sector Público y el Premio Nacional a la Calidad en la Justicia, obteniendo el mayor galardón y menciones especiales.

2.2.2. Gestión con las Personas

Resulta necesario el adecuado abordaje de la dimensión humana, tanto al inicio, en el punto de partida del cambio, como durante toda la vida de la organización. Por ello, en lugar de administración del recurso humano, entiendo que tal perspectiva se refleja mejor en la expresión “gestión con las personas” - y para las personas destinatarias-.

En el BPJ existen prácticas sobre evaluación del clima organizacional, capacitación, tutorías, trabajo en equipo, comunicación individual y grupal efectiva, implementación gradual de mejoras organizacionales, generando un ambiente de trabajo de apoyo mutuo, potenciando las distintas habilidades y perfiles de los integrantes y estimulando la formación continua. También el uso de herramientas motivacionales, fomentando el sentido de pertenencia en adhesión a los valores y objetivos de la función judicial, la reflexión sobre el propio aporte al conjunto de la organización y en la respuesta a los destinatarios del Servicio de Justicia.

2.2.3. Gestión de Procesos de Trabajo Jurisdiccional

Entre otras se encuentran:

a) Herramientas para la agilización del trámite de causas

b) Gestión del proceso civil concentrando la producción de la prueba en una única audiencia videograbada, que ha sido fuente de generalización provincial en el Plan de Oralidad⁹, luego replicado en otras provincias del país.

c) Audiencias de conciliación tanto en el decurso del proceso civil de conocimiento, en la etapa de ejecución de sentencia, como también en la Alzada.

2.2.4. Articulación Interinstitucional

En cuanto a los grandes desafíos que implican por ejemplo las causas vinculadas a Violencia familiar y/o de género el Poder Judicial provincial busca fortalecer la articulación intersectorial¹⁰ de diversas maneras.

Cabe mencionar las iniciativas de dos Juzgados de Garantías que impulsaron la implementación en municipios, del taller psico socio-formativo “Programa Conversatorio Género y Cultura”. Se aplica a los imputados de delitos leves en contexto de violencia de género cometidos por primera vez, que voluntariamente cumplan dicho dispositivo, como condición especial para el otorgamiento del beneficio de la libertad.

2.2.5. Tecnologías de la Información y la Comunicación (TICs)

Desde la Primer Convocatoria (2012) han resultado validadas herramientas informáticas relativas a los diferentes aspectos de la gestión.

¹¹ Resoluciones SCBA N°1904/12 y 3120/14, y posterior celebración del Convenio Marco de Colaboración y Asistencia Técnica entre la Suprema Corte de Justicia de la Provincia de Buenos Aires y el Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la Nación (Programa Justicia 2020), registrado bajo el N°393, conforme Res. 870/2016 y ss. Además de las prácticas publicadas en el Banco, se puede ver CHAYER, Mario, MARCET, Juan Pablo, “Nueva gestión judicial Oralidad en los procesos civiles” 1ra. edición - junio de 2016 http://www.saij.gob.ar/docsf/ediciones/libros/Nueva_gestion_judicial.pdf

¹⁰ El Sistema Integrado Provincial (creado por Resolución N°403/16 de la entonces Secretaría de Derechos Humanos del Poder Ejecutivo provincial) conformado por instituciones, organizaciones, actores sociales, etc. prevé el abordaje global para las distintas instancias, sanción, prevención, capacitación y asistencia de acuerdo con las problemáticas (asistencia a la víctima, terapia individual, familiar, tratamiento de rehabilitación por adicción, etc.).

Dada la evolución propia de los desarrollos tecnológicos, se condicionó la réplica a la compatibilidad con las acciones y proyectos de la Suprema Corte, cuya consulta se recomienda antes de su aplicación.

Las prácticas aprobadas son publicadas al cierre de cada convocatoria anual. Posteriormente, algunos de los instrumentos han progresado por las acciones del mismo órgano. Otros precedieron desarrollos posteriores de la SCBA como el cotejo de documentos vía electrónica, las audiencias virtuales, la generalización de la oralidad en el fuero civil y comercial, etc.

2.2.6. Concreción de Principios Fundamentales del Sistema Jurídico

Las prácticas referenciadas demuestran que el enfoque de gestión es necesario para concretar de principios fundamentales del Sistema jurídico, como la *tutela judicial efectiva* en sus diferentes dimensiones, *garantía de plazo razonable*, *simplificación de procesos*, *inmediación*, búsqueda de *soluciones autocompositivas* de los conflictos, *acceso a Justicia* contemplando las *personas en situación de vulnerabilidad*, *perspectiva de género*, uso de *Lenguaje claro*, etc.

Respecto de la *eficacia y eficiencia judicial* ¹¹ se analiza la implementación de indicadores tradicionales como tasa y tiempo de resolución en diferentes materias, pero también otros más innovadores por ej. el sistema de información sobre revocación y anulación de sentencias como retroalimentación para la mejora, descartando su empleo como imposición de criterios. A la que vez que otros en procura de la operatividad de derechos en materias como violencia de género, justicia restaurativa, condiciones

¹¹ El tema implica diversas aristas cuyo análisis excede el marco del presente. Puede verse PASTOR, Santos y MÁSPONS, Liliana, “Cifrar y Descifrar. Indicadores Judiciales para las Américas”, Vol. II, Documento preparado para el CEJA, octubre de 2004, p.33, disponible en <https://biblioteca.cejamericas.org/bitstream/handle/2015/3843/cifrar-descifrar2-esp.pdf?sequence=1&isAllowed=y>, entre otros. Además de los consabidos Principios de Bangalore sobre la conducta judicial, en el ámbito regional cabe mencionar por ej., que el Código Modelo Iberoamericano de Ética Judicial, contempla la diligencia como deber funcional esencial del juez, procurando que los procesos a su cargo se resuelvan en un plazo razonable, evitando la injusticia que comporta una decisión tardía y las actividades dilatorias o de otro modo contrarias a la buena fe procesal de las partes.

carcelarias, etc., en consonancia con los principios contemplados en las normativas específicas¹².

Asimismo, se aplican los principios de *transparencia y rendición de cuentas*, ya que los órganos judiciales se someten voluntariamente a evaluación y el BPJ publica el reporte de validación. Ello, además de algunas prácticas específicas sobre publicidad de sentencias, estadísticas; incluso encuestas de opinión sobre aspectos relativos a los procesos de trabajo jurisdiccionales como calidad de la resolución, de la conducción de la audiencia, etc.¹³

2.2.7 Consulta de Experiencias

Para consultar las experiencias y sus respectivos Reportes de validación, se puede acceder al link <http://www.scba.gov.ar/controldegestion/consultaexperiencias.asp> .

Se dispone de:

- a) Un listado ordenado por fueros con los distintos temas abordados
- b) Un buscador con opciones de consulta por fuero y por área temática (gestión de los procesos de trabajo administrativos, jurisdiccionales, atención al público, etc.)
- c) Informes de acciones de fortalecimiento de experiencias
- d) Sistematización de experiencias sobre TICs a partir del COVID.

Por cualquier inquietud, se puede dirigir un correo electrónico a la dirección subcontroldegestion@scba.gov.ar

¹² Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer (CEDAW), la Convención Interamericana para Prevención, Sancionar y Erradicar la Violencia contra la Mujer (Convención de Belem do Pará), las Reglas de Brasilia sobre Acceso a la Justicia de las Personas en Condición de Vulnerabilidad, las leyes nacionales 24.417, 26.485, 27372, 27499, normativa provincial, etc.

¹³ Todo ello, atendiendo a algunos aspectos de los Objetivos de Desarrollo Sostenible 2030 de Naciones Unidas (ODS) en cuanto a la promoción de sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, la provisión de Acceso a la Justicia y la construcción de instituciones responsables y eficaces a todos los niveles (objetivo 16), como guía de políticas públicas e indicadores para su seguimiento.

3. REFLEXIONES FINALES

La mejora del Servicio de Justicia requiere contemplar la especificidad de su objeto, integrando los criterios y principios generales de gestión, con enfoque en el destinatario para el cumplimiento de su alta misión.

En el BPJ se refleja el compromiso en la organización e innovación de los agentes judiciales. Aunque, como en otras jurisdicciones, se terminara implementando un modelo de oficina judicial con el rol del “administrador del tribunal”, la capacitación de los jueces en gestión continuaría siendo altamente beneficiosa, para su participación como protagonistas e incorporar su perspectiva enriquecida en el mejor diseño del funcionamiento del sistema.

En mi experiencia desde la creación del BPJ en cada práctica, aun en las que no llegaron a ser validadas, resulta sumamente valiosa y motivante la sinergia que se produce en la retroalimentación, la apertura de los órganos a la evaluación, a compartir las experiencias con sus pares. En definitiva, su vocación de servicio.

Algunas imágenes de integrantes del Poder Judicial de la Provincia de Buenos Aires en la Conferencia Internacional



Panel internacional de Presidentes de Cortes: Dres. Sergio Torres María del Carmen Battaini



Dr. Jorge Lopez, Lic. Nestor Trabucco, Dres. Flavia Podestá, María Silvia Oyhamburu y Mariano Sohaner



Inteligencia Artificial, Experticia: Dras. Laura Conti y Flavia Podestá



Lenguaje Claro: Dres. Jorge López y Ezequiel Cortelletti



Liderazgo: Dres. Mariano Sohaner y Pablo Ferrari



Justicia restaurativa: Dras Altamiranda, Podestá y Paz



Dres. Podestá, Conti, García y Alcolumbre



Dres. Hankovits, Pertinari, Alfandari



Dres Sohaner, Podestá, Viegas Benso, Carbajo, Sr. Maccagno.



Bus federal: Lic. Perez Villar



Delegaciones internacionales



Junta directiva IACA



Palabras de cierre de la Conferencia
Dres. Flavia Podestá y Luis María Palmi: