

«GESTIÓN JUDICIAL : MEDICIÓN Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN LA OFICINA JUDICIAL»

de **Pablo Horacio Ferrari.**
Librería Editora Platense S.R.L. 2016.

por **José Luis Longo Gasser**

Los problemas de gestión hacia el interior del Poder Judicial, tanto en la Justicia Federal como las provinciales, es una realidad que se ve reflejada no sólo en informes o comentarios periodísticos, sino también en los estudios minuciosos que al efecto se llevan adelante, estos últimos no de manera institucional en el que se podría pensar como una valiosa herramienta de autocrítica, sino que surgen de publicaciones aisladas —como la que vamos a analizar seguidamente—, o las efectuadas por Organizaciones —ONG particularmente— que direccionadas hacia determinadas temáticas elaboran estudios o llevan adelante investigaciones ad-hoc. Quizás la organización más resonante en el ámbito de América Latina es el Centro de Estudios de Justicia de las Américas —CEJA—, sobre el que en otra oportunidad detendremos el foco de nuestros comentarios.

Es importante reconocer los esfuerzos llevados adelante por todos aquellos que intentan, desde su espacio, colaborar con el crecimiento de la institución a la que pertenecen —el

Poder Judicial en nuestro caso—, tal el autor del libro que en esta reseña analizamos. Resulta interesante la particularidad que un Juez de Familia de un Distrito de la provincia de Buenos Aires, abocado en sus labores diarias a tomar decisiones jurisdiccionales, destine dedicación y compromiso para aportar soluciones, no sólo al seno de su ámbito de competencia, sino difundir su experiencia y aplicación personal para todos aquellos que lo puedan necesitar.

En su prólogo resalta «la obsolescencia de los sistemas organizacionales y de gestión del sistema judicial argentino» como diagnóstico básico, esgrimiendo una serie de herramientas extraídas de las ciencias de la administración para poder enfocar posibles soluciones. El autor aprovecha la introducción para resumir, muy precisamente a nuestro criterio, los problemas cotidianos que se presentan en el ámbito tribunalicio, expone algunas de las fallas del propio sistema judicial e introduce la herramienta por él implementada en su juzgado, a la que

denomina «*Sistema de medición y evaluación del desempeño en la Oficina Judicial*».

Los «Problemas» es el título de la primer parte en que se divide el material, allí identifica y otorga denominaciones a los mismos, tales como: el círculo vicioso, más trabajo para el que más trabaja, la comunicación sofisticada, la comunicación misteriosa, la complejización de los procesos internos, el desperdicio de recursos mediante la revisión de lo hecho, la resistencia a los cambios y la incoherencia; en cada caso brinda ejemplos reales que representan explícitamente cada problema. Destaca que otro inconveniente es la forma en que se ven los problemas y la valoración que los titulares de los juzgados le otorgan a los mismos, reconociendo la existencia de dos formas: pasiva-conformista y pro activa; desmereciendo la primera —pero, en la práctica termina siendo a la que se recurre permanentemente— y alentando —de acuerdo a su valoración— a seguir la forma pro activa, al momento de desarrollar las tareas. En el epílogo del capítulo reconoce la posibilidad de poseer dos tipos de control el directo y el indirecto.

La segunda parte la titula «Soluciones», apoyado en una serie de propuestas de autores locales —principalmente profesionales del derecho con trabajos sobre el área administrativa de la Justicia—, recomendaciones de la Corte Suprema de Justicia de la Nación y la mención de algunos esfuerzos puntuales tendientes a revertir las múltiples dificultades por la que atraviesa la institución, brinda «herramientas de ayuda indispensable en la gestión», tal como define a los *indicadores* que expone en el trabajo, diferenciando los que se deberían de implementar a nivel «Gobierno Judicial» y a nivel de «Gestión de la Oficina Judicial». La justicia de calidad es el último punto que trata, reseñando el preámbulo del «*Decálogo iberoamericano para una justicia de calidad*» surgido de la XVI Cumbre Judicial Iberoame-

ricana del año 2012, en el cual se resalta la importancia de la calidad en el ámbito de la Justicia, considerándola un «eje transversal en el funcionamiento y organización de los Poderes Judiciales de Iberoamérica».

En la tercer parte del libro, el autor incorpora un conjunto de herramientas del ámbito de las organizaciones, a los fines de orientar al profesional del derecho en la comprensión del ámbito organizacional en el que desenvuelve diariamente sus tareas. Por intermedio de definiciones directas y simples, sin mayores dificultades en su tratamiento, incluye: planificación, diseño organizativo, análisis FODA, la importancia de la medición y el posterior control. Como último tema, aborda el liderazgo y la dirección, en sus diversos tipos y estilos. Si bien a lo largo de todo su trabajo el material efectúa referencias empíricas de los tribunales, del cual el autor es parte, en esta sección las relaciones son oportunas y claras, ayudando al lector —principalmente si es un profesional del derecho— a etiquetar la realidad por la que transita a diario en su juzgado.

El Dr. Ferrari expone, en la cuarta parte, el caso concreto de las herramientas utilizadas en la dinámica de su juzgado. Exhibe sin restricciones el método y los procesos implementados, los indicadores empleados, expone el antes y el después de su juzgado, cómo logró el involucramiento de los integrantes de su dependencia e individualiza los informes de gestión que utiliza.

La quinta parte es utilizada por el autor a los fines de seguir proveyendo de material sencillo e idóneo para quien, no formado en temas de administración, y que ocupe cargo de responsabilidad dentro de la Justicia, pueda incorporar en su bagaje de conocimientos herramientas de apoyo a la gestión. Concretamente describe los temas: auditorías —tipos y procedimientos—, gestión de procesos —incluye elementos de diagramación— y

manual de operaciones —utilidad y diseño—. Continúa con referencia a los protocolos, su diseño y utilización; y las reuniones, tipos e importancia de las misma.

El reconocimiento de una disociación entre las necesidades de la sociedad y los servicios brindados por el Poder Judicial, es parte de las conclusiones a las que arriba. El reconocimiento que, no es suficiente la incorporación de los cambios necesarios en una nueva ley procesal, sino que por el contrario, lo que se requiere es un «cambio en la manera de gestionar» y fundamentalmente un «cambio en la cultura organizacional», es el eje del trabajo.

Resulta interesante y alentador el aporte que el autor ha realizado mediante su obra, que pone a disposición un importante y amplio número de herramientas a todo aquel que ejerza un cargo en la Justicia, principalmente para profesionales de las Ciencias Jurídicas que no incluyen en su formación académica el manejo de herramientas de gestión y que el Dr. Ferrari lo explicita en la introducción de su trabajo cuando destaca *«no están capacitados para gestionar una organización compleja»*. Es indudable que a través de la promoción de un caso concreto, otros pueden tomar las partes sustanciales del mismo con el fin de introducir mejoras hacia la organización que se encuentren dirigiendo.

Es esencial respaldar y difundir este tipo de iniciativas —«grano de arena a la mejora en el servicio de Justicia» tal como el autor refiere en sus agradecimientos—, en momentos en los que el Sistema de Justicia en general requiere de una fuerte transformación, proceso que en determinada legislación procesal comienza a visualizarse, como por ejemplo en el Fuero Penal el cambio de los sistema inquisitivos por los procesos adversariales o contradictorios, muy en boga en la región latinoamericana.

El manifestar que la «gestión judicial» está detenida a imponerse como una «nueva disci-

plina jurídica» nos moviliza a alertar acerca de la remota posibilidad de considerar que la simple incorporación de un espacio curricular en la carrera de los futuros profesionales en ciencias jurídicas bastará para manejar el conjunto de herramientas que a otros profesionales les lleva años de estudio, esfuerzo y dedicación.

Nos hacemos eco de las referencias del Dr. Ferrari cuando destaca la necesidad de incorporar profesionales de otras disciplinas, principalmente las relacionadas con la administración, ya sea al gobierno judicial como a la gestión de las oficinas judiciales, tanto en un nivel como en otro, consideramos fundamental la participación de los mismos para la instrumentación de cambios profundos y consolidados. En ese sentido, hubiera sido de suma utilidad el incluir profesionales del área de las ciencias económicas (sólo se contó con el «auxilio técnico» de un contador en la construcción de tableros indicadores) que suministren mayor solvencia a los conceptos vertidos, a fin de evitar, por ejemplo, el uso de bibliografía de 25 años de antigüedad para temas de mecanismos de control de gestión —ver Dupuy y Rolland (1992)—, o el material sobre recursos humanos de 20 años atrás —ver William (1997)— o el obtenido de un portal de internet como «Apuntes de Auditoría» —ver Mira Navarro (2006)—, cuando la dinámica del conocimiento en dichas temáticas a evolucionado hacia nuevos paradigmas. Esto no resta valor al trabajo realizado, no obstante mejoraría los enfoques conceptuales utilizados y respaldaría con mayor fuerza los mecanismos de gestión implementados en su juzgado.

La profesionalización de la gestión judicial y el consiguiente e indispensable respaldo institucional e independencia con el que deban ejercer su función, aquellos dirigentes que sean escogido para la difícil misión de liderar los procesos de transformación de la cultura organizacional del Poder Judicial, tanto en la es-

fera Nacional como provincial, con la necesaria transparencia en los mecanismos de selección de los mismos, será el camino ineludible por el que se deberá transitar para lograr conformar una nueva justicia, acorde a las demandas democráticas y sociales de nuestro país. Tarea para la cual, no muchos poseen la actitud y aptitud necesaria para emprenderla.

BIBLIOGRAFÍA

Dupuy, Y.; Rolland G. (1992). *Manual de Control de Gestión*, Díaz de Santos, Madrid, 1992.

Mira Navarro, J.C. (2006). «Apuntes de Auditoría» (disponible en www.elprisma.com/apuntes/economia/auditoriafundamentos.pdf)

William, S. (1997). *Cómo escoger el personal adecuado*, Norma, Bogotá.

PARA CITAR ESTE ARTÍCULO:

Longo Gasser, J.L. (2016). «Reseña bibliográfica: *Gestión judicial: medición y evaluación del desempeño en la oficina judicial*, de Pablo Horacio Ferrari», *DAAPGE*, año 16, N° 27 (jul-dic), 2016, pp. 207–210. Santa Fe, Argentina: UNL.
