

CONSEJO EDITORIAL

JULIO CÉSAR CUETO RUÁ

ENRIQUE VICENTE DEL CARRIL

GUILLERMO MARTÍN LIPERA

HORACIO M. LYNCH

CARLOS ALBERTO MAHIQUES

Director

Héctor Mario Chayer

Coordinador

Juan Pablo Marcet

Equipo

Santiago del Carril

Mariana Guisarrí

Eugenio Mahiques

Inés Moreno Hueyo

Bettina Solazzi

María Inés Zavalía

Diseño

Marianela Márquez



fores
foro de estudios sobre la
administración de justicia

Propietario
Foro de estudios sobre la administración de justicia - Fores

Estudios sobre la administración de justicia - Fores

© 2004 - foro de estudios sobre la administración de justicia - fores
Arenales 1132 primer piso
Ciudad Autónoma de Buenos Aires - Argentina
(54) 11 4815-6655
info@foresjusticia.org.ar
www.foresjusticia.org.ar

Impreso en Talleres Gráficos La Ley S.A.
Bernardino Rivadavia 130 - Avellaneda
Provincia de Buenos Aires - Argentina

Impreso en abril de 2004
Hecho el depósito de ley
Dirección Nacional del Derecho de Autor: 303.143.

*Los artículos publicados reflejan la opinión de sus autores y no necesariamente
la del foro de estudios sobre la administración de justicia - fores*

*Se permite la reproducción total o parcial de la presente publicación, citando
fuente.*

Impreso en Argentina

CONSEJO EDITORIAL

Julio César Cueto Ruá

Abogado (Universidad Nacional de la Plata, 1943), doctor en Ciencias Jurídicas (1949), master of Law in Comparative Law.

Obtuvo la beca Southern Methodist University Law School, Law Institute of the Americas, Dallas, 1952.

Entre sus premios se cuentan World Peace through Law Center, Washington, EE. UU; Outstanding National Chairman Award, 1969, Fundación Konex, Humanidades año 1996. Condecorado con la Gran Cruz de la Orden de los Andes, La Paz, Bolivia, 1957.

Profesor Titular de Derecho de la Facultad de Derecho de la Universidad de Buenos Aires, en el S.M.U. Law School, Dallas, EE. UU., 1953-1960, en el L.S.U. School of Law, Louisiana, EE. UU., 1974-1990; Ministro de Comercio e Industria del Gobierno Nacional Argentino, 1957-1958, Miembro de Número de la Academia Nacional de Ciencias Económicas, Miembro de Número de la Academia Nacional de Derecho.

Autor de numerosos libros y trabajos sobre derecho y poder judicial, entre ellos "El common Law", "Fuentes del Derecho", "Judicial Methods of Interpretation of the Law".

Enrique Vicente del Carril

Abogado (Universidad Católica Argentina, 1970)

Ejerce la profesión como socio principal del Estudio Fornieles & del Carril.

Mediador, ex Juez titular del Tribunal de Mediación y Arbitraje de la Bolsa de Comercio de Mar del Plata.

Ex Profesor de la Universidad Católica Argentina, de la Universidad Nacional de Buenos Aires, de la Universidad Austral. Profesor del Programa de Entrenamiento para Abogados de la Escuela de Abogacía de Buenos Aires (de la cual es fundador) y de cursos especializados de fores.

Dirigió diversas investigaciones sobre administración de justicia, entre ellas "Justicia y Desarrollo Económico"; y la investigación sobre Oficina Judicial en provincias argentinas.

Ha publicado numerosos artículos en revistas especializadas y periódicos de circulación general sobre el tema de la Justicia, es coautor de diversos libros sobre el mismo tema.

Fundador de fores en 1976, presidió la entidad de 1996 a 2001.

Guillermo Martín Lipera

Abogado (Universidad Católica Argentina, 1983), es socio principal del Estudio Bulló - Tassi - Estebenet - Lipera - Torassa & Asociados.

Especialista en derecho bancario y de seguros.

Ex Secretario de la Facultad de Derecho de la Universidad Católica Argentina, obtuvo la Beca Luis M. Baudizzone (1985) otorgada por la Bolsa de Comercio de Buenos Aires, ex Asesor de la Bolsa de Comercio de Buenos Aires, ex Profesor en la Universidad Católica Argentina y en la Universidad Austral.

Secretario del Colegio de Abogados de la Ciudad de Buenos Aires.

Horacio M. Lynch

Abogado (Universidad Católica Argentina, 1966), ejerce la profesión en su firma Lynch & Asociados - Abogados.

Fundador de fores en 1976, presidió la entidad hasta 1996. Fundó la Escuela de Abogacía de Buenos Aires (1984), dedicada a la formación práctica de los abogados.

Tiene trabajos e investigaciones en el área de justicia sobre: plan de reforma judicial, la Corte Suprema, educación legal y formación de abogados en la Argentina, ética de la abogacía y magistratura, la profesión de abogado, la seguridad jurídica y desarrollo económico, Justicia y economía.

Ha integrado el Directorio del Colegio de Abogados de la Ciudad de Buenos Aires, y ha dirigido su Centro de Investigaciones, es miembro del Consejo Consultivo de la Escuela de Derecho de la Universidad Torcuato di Tella desde 1996, integra el sector Justicia de la Mesa del Diálogo (2002).

También está especializado en las nuevas tecnologías de la información y de las comunicaciones. En 1996 fundó ITCENIT, Centro de Investigaciones en Information Technology. En este campo ha efectuado investigaciones sobre ingreso de la Argentina en la Revolución Digital; impacto de las TIC sobre el Derecho, comercio electrónico y firma digital.

Carlos Alberto Mahiques

Abogado, doctor en Ciencias Jurídicas.

Presidente de la Sala III de la Cámara de Casación de la Provincia de Buenos Aires, ex Juez de Cámara, ex viceministro de seguridad de la provincia de Buenos Aires.

Profesor titular en carreras de grado y posgrado en la Universidad Católica Argentina y en la Universidad Austral.

Autor de diversos libros, artículos e investigaciones publicados en Argentina y el exterior sobre derecho penal, criminalidad, corrupción política y reforma judicial.



fores
foro de estudios sobre la
administración de justicia

fores es una asociación civil sin fines de lucro fundada el 22 de octubre de 1976 en Buenos Aires, Argentina, dedicada al fortalecimiento de la justicia a través de la investigación, capacitación y asistencia técnica. Es una institución líder en la mejora permanente del sistema judicial de Argentina y Latinoamérica, que promueve un movimiento de Reforma Judicial integral.

Autoridades **fores**

COMITE EJECUTIVO

PRESIDENTE

Alvaro G. Casalins

SECRETARIO

Alejandra González Rodríguez

TESORERO

Carlos E. Lombardi

VOCALES

Juan Marcos Pueyrredón

Patricio Petersen

Adriana Parada

Marcelo de Jesús

COMISIÓN REVISORA DE CUENTAS

Carlos Oteiza Aguirre

Marcelo Gobbi

Juan María Rodríguez Estevez

DIRECTOR

Héctor M. Chayer

DIRECTORA DE RELACIONES INSTITUCIONALES

Alejandra González Rodríguez

COORDINADORA ACADÉMICA

Mariana Guissarri

THE HIGHER COURTS AND A SUPREME COURT RE-ENGINEERING PROJECT
by Horacio M. Lynch

Any comprehensive reform project demands a clear determination of its aims, its basis, and criteria. Thus, the National Supreme Court - Organisational, functional and government aspects was framed upon this criterion. The importance of the Supreme Court as well as its institutional impact justifies the above-mentioned project. This study also reflects upon the independence of the institution and, mainly, on the need of transparency in its actions. On this regard, the institution has shown several and significant changes that confirm the proposed lines.

Los Tribunales Supremos y un plan de reingeniería para la Corte Suprema de la Argentina

SECCION
Gobierno
del Sistema Judicial

AUTOR
Horacio M. Lynch*
Ex Presidente de fores

PAGINAS
8/21

Un proyecto de reforma integral exige determinar los objetivos, principios, criterios y finalidad.

Con estas características se formuló la propuesta "REINGENIERÍA DE LA CORTE SUPREMA DE LA NACIÓN - Aspectos organizativos, funcionales y de gobierno del Alto Tribunal".

El proyecto se justifica por la importancia del tribunal y su repercusión institucional. También se reflexiona sobre su independencia y, especialmente, acerca de la necesaria transparencia de su accionar. En este aspecto, desde octubre de 2003 a la fecha se han producido muchos y auspiciosos cambios en la Corte, que ratifican las líneas propuestas.

** El autor agradece a la estudiante
María Clara PUJOL la colaboración
prestada.*

1. RESEÑA

fores se fundó en 1976 para mejorar la Justicia y producir la reforma judicial en la Argentina y otros países de América Latina. Uno de sus principales objetivos era mejorar el funcionamiento del principal tribunal de la Argentina que ya entonces exhibía falencias. Por ello tuvo especial consideración en el exhaustivo trabajo de diagnóstico realizado en dos Conferencias sobre la Reforma Judicial convocadas por fores en 1977 y 1978, y luego fue incluido en el Plan de Reforma Judicial que fue su resultado.

En la década de los '80 aquellas falencias se hicieron más patentes, y las pocas soluciones que proponían eran teóricas sin anclaje en la realidad. Se carecía de información precisa. Por ello fores resolvió encarar dos estudios muy profundos sobre la tarea institucional y funcional de la Corte dirigidos por el suscripto.¹ Con ellos que se cubrió la brecha informativa y fores pudo proponer soluciones realistas. En un trabajo posterior propuse soluciones complementarias para el problema de la arbitrariedad.² Y los estudios continuaron durante la década del '90.

Más cerca en el tiempo, desde el 2002, el suscripto y fores trabajamos en proyectos sobre la Corte Suprema. En julio de 2003 publiqué CAMBIOS EN LA CORTE SUPREMA - ENFOQUES DEL SIGLO XXI,³ donde me concentraba en los problemas institucionales del tribunal.

Por esta época fue difundido un valioso trabajo producido por un grupo de instituciones agrupadas bajo el lema UNA CORTE PARA LA DEMOCRACIA con interesantes perspectivas sobre lo institucional y lo funcional. De todas formas, éste y otros trabajos similares que han proliferado traslucen algunas de las características de las propuestas de los '80, con marcos teóricos y sin profundización empírica, ni suficiente información o, peor aun, con enfoques aislados del contexto. Un ejemplo es la propuesta de un 'Tribunal intermedio' como solución a las apelaciones por arbitrariedad de sentencia que abarrotan a la Corte. Otra modalidad del debate en la Argentina es simplista. Se limita a mencionar - equivocadamente - que la Corte de los EE. UU. dicta menos de 300 sentencias por año, y que la nuestra debería copiarla (como si ello fuera fácil) y sin sugerir solución alguna para el resto de las cuestiones y de las tareas que hoy asume la Corte. Es evidente que hay un límite en la cantidad de sentencias que, con responsabilidad, puede dictar un tribunal con los recursos que tiene, y, de alguna forma, todo influye, como la cantidad de jueces que lo integran y la forma como trabajan; no es lo mismo un tribunal que tiene que dictar veinte sentencias por año, como el Tribunal Constitucional de Alemania, que otro con cientos y miles de casos. Un tribunal desbordado no sólo no puede hacer justicia en un plazo adecuado, sino que, para cumplir tardíamente con su labor, recurre a la delegación. Pero, para llegar a la situación ideal, hay que hacer un trabajo de fondo, y probablemente requiera un período de transición más o menos prolongado.

Por ello, luego de mi artículo mencionado CAMBIOS EN LA CORTE - que se enfocaba más sobre lo institucional - continuamos profundizando los aspectos funcionales del Alto Tribunal y desembocamos en este trabajo que estoy comentando, REINGENIERÍA DE LA CORTE SUPREMA DE LA NACIÓN - Aspectos organizativos, funcionales y de gobierno del Alto Tribunal (Guía de trabajo)⁴

Por otro lado, hemos seguido atentamente los cambios que se están produciendo en varios tribunales. En Venezuela se ha comenzado hace poco tiempo un trabajo de reingeniería muy profundo. Y en 2003 en Gran Bretaña - y en buena parte por problemas funcionales

¹ En ambos casos con la colaboración de la Dra. Silvana M. STAN-GA y los investigadores: Eugenio MAURETTE, Raquel SANGUINETTI y Danilo LEONARDI.

² V. LYNCH, Horacio M. en EL RECURSO EXTRAORDINARIO POR ARBITRARIEDAD Y LA RESPONSABILIDAD DEL ESTADO POR ERRORES JUDICIALES, en LL 1990-D, 719).

³ V. LL 2003-E, 990.

⁴ Pero tampoco hemos descuidado las cuestiones institucionales. Por ejemplo, alarmados por la forma cómo se está produciendo la reno-

vacación de la Corte, nos abocamos a revisar los límites del Presidente de la Nación en la integración de la Corte. Se trató de analizar si existen límites fijados por el sistema republicano: las designaciones vitalicias apuntan a que la Corte refleje, con el correr de los años, las diferentes corrientes políticas que se suceden en la administración del país, en una renovación paulatina. La Constitución no previó límites a la facultad del P.E. de proponer a los miembros de la Corte Suprema de Justicia, pero al sentido común le choca la posibilidad de que un tribunal, destinado a perdurar por años, pueda quedar designado por un sólo Presidente. Y con este objetivo se convocó a un debate el 19 de noviembre de 2003 con los siguientes panelistas: Sergio BERENSTEIN (Universidad Torcuato Di Tella) Juan CURUTCHET (Fundación Bicentenario), Enrique V. DEL CARIL (fores), María Julia PÉREZ TORT (Poder Ciudadano).

5 El tema de éstas características es atrayente pero lamentablemente no es la oportunidad de profundizarlos, aunque se lo señala como línea de investigación para futuros trabajos.

6 El Dr. Mavcic, abogado, es actualmente un alto funcionario de la Corte Suprema de Eslovenia. Ha sido además, profesor en la Universidad de Ljubljana y miembro de la subcomisión sobre Legal Editing of Judgments en la Corte Europea de Justicia. Ha sido Secretario de la Comisión de Venecia y en tal carácter ha participado como

- se ha propuesto la creación de la Corte Suprema del Reino Unido, con lo que se termina una tradición más que centenaria.

1.1 Lo judicial, lo institucional y lo funcional

Aspectos funcionales que influyen sobre lo institucional

Antes de proseguir, creo conveniente aclarar que nuestro proyecto para la Corte se justifica por la importancia del tribunal y su repercusión institucional. Las cuestiones de organización tienen mucha incidencia en la tarea final del tribunal pues de diferentes formas influyen en lo funcional, y, por consecuencia, en lo judicial e institucional. Un tribunal puede ser excelente pero si su capacidad de trabajo está notoriamente excedida su labor se desluce. La designación de un Ministro de la Corte es un tema importante, pero si se concluye que la mayor parte de la labor no la hacen los jueces sino sus colaboradores tal trascendencia se pierde en la perspectiva. La delegación de funciones en nuestra Corte es grave y uno de los objetivos es eliminarla. También es importante la transparencia del tribunal y en ella tienen incidencia los aspectos organizativos y administrativos. En no menor grado inciden las reglas para las deliberaciones, los aspectos éticos, la elección del presidente y otros aspectos como lo es la circulación de los expedientes, el orden y el tiempo en que se dictan las sentencias, el plazo para dictar las resoluciones. También se involucran los aspectos presupuestarios.

2. EL PROBLEMA

2.1 Los problemas y peculiaridades de los tribunales de última instancia

Cabe reflexionar sobre si los problemas que afectan a nuestra Corte son singulares o son comunes a todos los tribunales supremos. Veamos.

Los tribunales de última instancia tienen algunas características que los distinguen de otros tribunales colegiados, por la circunstancia de que no hay posibilidad de nuevas revisiones, lo que requiere un cuidado extremo en los fallos.⁵

En otros casos, cuando estos tribunales poseen el poder de revisión constitucional, se suman otras características. La más obvia, que su mal funcionamiento en este campo tiene directas consecuencias institucionales. A partir de la Constitución de los E.E.U.U. se afianza la idea de un cuerpo estrictamente judicial separado de los otros dos poderes e independiente. Y en el siglo XX y especialmente en los países europeos donde no existe un Poder Judicial con el modelo por nosotros conocidos, se afianza la idea de los tribunales constitucionales. Éstos se concentran sólo en temas constitucionales con la consecuencia - en orden a lo que estamos analizando - de tener mucho menos casos que los del modelo norteamericano y generalmente tampoco asumen la responsabilidad de la dirección del sistema judicial (en el estudio de estos antecedentes destacamos el trabajo de un alto funcionario de la Corte Suprema de Eslovenia, el Dr. Arne Mavcic⁶ quien ha realizado una tarea encomiable al confeccionar una muy completa base de datos en la cual se pueden distinguir los distintos modelos de revisión constitucional/judicial, los poderes que ejercen en cuanto a dicha revisión).⁷

Por otra parte, las Cortes Supremas del modelo norteamericano, agregan otra característica que es la de ser uno de los tres Poderes el Estado, en un juego de pesos y contrapesos cuyo desequilibrio puede trastornar el funcionamiento del sistema republicano de la Constitución (hay tribunales constitucionales que no revisten en lo específico la característica de ser

expositor en numerosas conferencias alrededor del mundo acerca de tribunales constitucionales. Dentro de la temática que nos ocupa la tarea del experto mencionado es un muy interesante aporte no sólo para los especialistas en la materia sino también para quienes quieren asomarse y profundizar los estudios comparativos sobre éste.

7 El estudio está realizado en varios idiomas, entre ellos el español. La base de datos está disponible en http://www.us-rs.si/en/index.php?sv_path=11,30.

Poder del Estado).

Las cortes del modelo norteamericano, como se ha visto, tienen una labor mucho más gravosa que los constitucionales, o que los tribunales supremos europeos que se limitan a ser la última instancia en los casos judiciales no constitucionales, pues además de absorber estas dos tareas cumplen otras funciones como ser uno de los tres poderes del Estado y la dirección del sistema judicial. El resultado de todo esto es un tribunal agobiado.

La Corte Suprema de los E.E.U.U. ha pasado por estos problemas, pero los ha enfrentando y parcialmente solucionado. La cuestión llegó a extremos graves, cuando se advirtió que la mayor parte del tiempo el Presidente de la Corte Suprema estaba absorbido por la dirección del sistema judicial. Por ello se propuso la idea de la designación del 'décimo ministro' para tener a un integrante siempre dedicado a estas tareas, sin obligación de dictar fallos. Pero pasan los años y la idea no se concreta. Bajo la presidencia de Warren Burger, en la década de los '70, se contrató a un especialista en administración, el Dr. Mark Cannon (quien estuvo en nuestro país invitado por fores) para enfrentar los problemas administrativo-funcionales del tribunal.

Tribunales Superiores o tribunales de última instancia (esquema)

Modelos	Ejemplos	Características funcionales
Tribunal en causas comunes, última instancia judicial	España	Tienen en general una gran carga de trabajo. En la mayoría de los casos tienen la responsabilidad de la dirección del sistema judicial, a veces compartida con un Consejo de la Magistratura.
Tribunales Constitucionales	Corte Constitucional de Alemania, de Italia, de España, de Francia	Se limitan a causas constitucionales con carga de trabajo reducida (aunque de gran importancia institucional), por ejemplo, la Corte Constitucional de Alemania tiene unos 20 casos al año. No tienen la responsabilidad de la dirección del sistema judicial.
Corte Suprema modelo norteamericano	CSN E.E.U.U., CSN Argentina	En ciertos casos son la última instancia en las causas comunes. Tienen la revisión constitucional. Es la cabeza de uno de los tres Poderes del Estado. Y tienen la responsabilidad de la dirección del sistema judicial.

8 Por ejemplo, nuestra Corte ha dicho que la doble instancia no es una garantía de rango constitucional. Sin embargo, la Convención de Derechos Humanos ha interpretado que hace a la garantía del debido proceso. En consecuencia se estima que la doble instancia en cuestiones criminales debe existir para no violar la convención. Ocurre que en buena parte del país tenemos tribunales orales colegiados de instancia única. Si la Corte no admitiera recursos no habría doble instancia y podría recurrirse a la CIDH.

En este análisis cabe mencionar un nuevo fenómeno: en muchas jurisdicciones se han generado nuevas instancias judiciales por encima de sus Cortes Supremas, que consecuentemente han perdido parcialmente aquellas características.

La creación en la Comunidad Europea del Tribunal de Justicia de la Comunidad y el Tribunal de Derechos Humanos, ha relativizado el calificativo de 'última instancia' de los tribunales máximos nacionales. Un proceso parecido ha ocurrido en nuestro país con la Corte Interamericana de Derechos Humanos.⁸

De todas formas muchas de las soluciones que se han buscado en otros tribunales que comparten estas características son aplicables a la Argentina. Y finalmente hay aspectos peculiares de nuestro país que trato a continuación.

13.

2.2 Problemas peculiares de nuestra Corte Suprema

Además de problemas institucionales -como hemos visto - la Corte soporta una sobrecarga de tareas. Su estructura creció de golpe para responder inorgánicamente al incremento de funciones, pero nunca fue reorganizada. Nunca se encaró la cuestión en forma panorámica y sólo se implementaron soluciones teóricas que - por falta de basamento empírico - no dieron resultado. Así, a mediados de los '80 se agregó el requisito de agotar las instancias judiciales provinciales (superior tribunal de la causa), sin resultados prácticos. Luego se incorporó legislativamente el certiorari sin obtener tampoco resultados positivos. Para filtrar los recursos por temas previsionales se creó la Cámara de Apelaciones de Seguridad Social pero los recursos continuaron llegando por otras vías.

En lo funcional distingue a los problemas de nuestra Corte, por un lado, el descontrol sobre las apelaciones, demandas y recursos que llegan al Alto Tribunal, que tiene buena parte de la responsabilidad pues, como cabeza del sistema judicial, debe procurar su buen funcionamiento y así evitar o disminuir la proliferación de recursos. Queda en el plano de las hipótesis qué habría ocurrido si nuestra Corte hubiera procurado controlar los recursos (por ejemplo, en el campo previsional), pero en verdad nunca lo intentó.

Del descontrol en los recursos, se pasó a una segunda patología, que es la delegación. Cuando el trabajo todavía se mantenía en niveles controlables, también existía un cierto 'control' sobre la delegación. Los ministros estudiaban los casos, y luego daban indicaciones para la redacción. La avalancha de recursos hizo que se terminara perdiendo ese último intento de supervisión y se desembocara en un descontrol total: hoy los ministros no tienen idea sobre lo que sale de la Corte.⁹

Y un tercer problema gravísimo y peculiar de nuestra Corte es la falta de información. La única realmente operativa que se ha generado la hemos producido nosotros, pero, aunque el método y los parámetros son todavía útiles, y algunas tendencias todavía pueden tomarse en cuenta, se ha desactualizado. A pesar de ello, se hacen propuestas y se toman decisiones con pocos estudios (esto es una característica nuestra: no se van remozando las instituciones, no se revisan ni se introducen mejoras. Así, se desactualizan y, de pronto, se propone cambiar todo sin mayor estudio ni información¹⁰).

⁹ Esto ha sido reconocido en declaraciones por el Dr. Eugenio ZAFFARONI, designado integrante de la Corte Suprema de la Nación Argentina en 2003, hablando de lo que temía al ingresar al Alto Tribunal.

¹⁰ Un ejemplo es la introducción de la oralidad en el orden nacional; otro, la mediación.

3. EL PLAN - FORMAS DE ENCARARLO Y PROPUESTAS

A principios del 2003 comenzamos a intensificar los trabajos, consistentes en recolección de experiencia extranjera y de información interna. Estos trabajos tuvieron por primer resultado concreto "REINGENIERÍA DE LA CORTE SUPREMA DE LA NACIÓN - Aspectos organizativos, funcionales y de gobierno del Alto Tribunal (Guía de trabajo)" que estoy comentando. En septiembre de 2003 se volcó en un informe una síntesis de los trabajos realizados, y las primeras propuestas. Algunas de las mismas podían ser de implementación inmediata (y de hecho lo fueron) y otras requieren profundizar el trabajo con información y mayores desarrollos. En algunos casos se trata de propuestas que deben consensuarse con otros Poderes del Estado.

3.1 Las medidas del plan¹¹

El Plan propone una reingeniería de la estructura y organización, y delinea cursos de acción, proponiendo soluciones o vías para encarar los problemas institucionales y funcionales de nuestro Supremo Tribunal.

¹¹ V. <http://www.foresjusticia.org.ar/investigaciones/investigaciones/ReingenieriaIn.htm> y también en www.lynch-abogados.com.ar - Ver también resumen en LA LEY ACTUALIDAD del 29 de diciembre de 2003)

En lo institucional los problemas son conocidos y pueden resumirse en la falta de independencia y de idoneidad de algunos ministros, lo que determinó un alto nivel de desprestigio. En momentos en que este documento se escribe se están produciendo cambios y es de esperar que sean favorables. Pero también el desprestigio se debe a problemas funcionales, que no pueden desdeñarse.

En lo funcional, los problemas pueden resumirse en: a) en una sobrecarga de tareas, b) descontrol sobre el trabajo, c) delegación de funciones y d) falta de información y de transparencia.

Los objetivos esenciales de los trabajos sobre la Corte deben ser cuatro, todos con igual importancia a) recuperar a la Corte para su función institucional; b) concentrarla en sus funciones, c) solucionar el problema de la arbitrariedad en la Corte y d) que la Corte asuma su rol de gobierno del Poder Judicial.

Se propone un trabajo de reingeniería porque se considera que también alcanza a la Corte la situación de colapso que afecta a toda la Justicia, y no bastan simples reformas sino que debe imaginarse un cambio de fondo, con un método, con especialistas en administración y sistemas, con pautas y metas a alcanzar, con un plan de trabajo, inclusive como ejemplo de lo que debe hacerse en el resto de la Justicia.

Las propuestas son de distinta índole. Algunas apuntan a paliar el tema de la arbitrariedad de sentencia, buscando soluciones transitorias en tanto llega la definitiva que consiste en mejorar el sistema judicial al punto que no produzca arbitrariedades. Se analizan los recursos y vías de acceso existentes y su implementación. De la revisión efectuada en modelos extranjeros se extraen muchas enseñanzas en lo relativo generar reglamentaciones sobre la forma como se trabaja, distribución, responsabilidades de los ministros, plazos, etc. Por la situación especial por la que atraviesa la Argentina, también se pone mucho énfasis en la transparencia. Otras medidas apuntan a mejorar la información y a producir la necesaria para orientarla mejor. Y así sucesivamente. A continuación se sintetizan un conjunto de medidas que se han incluido en el Plan.

Los objetivos esenciales de los trabajos sobre la Corte deben ser cuatro, todos con igual importancia

- a) recuperar a la Corte para su función institucional;
- b) concentrarla en sus funciones;
- c) solucionar el problema de la arbitrariedad en la Corte
- y d) que la Corte asuma su rol de gobierno del Poder Judicial.

a. EN TEMAS ESPECIALES

REDUCIR LOS RECURSOS ANTE LA CORTE: en esta idea, corresponde revisar la actividad del Estado Nacional como principal litigante. Es recomendable también suprimir la apelación ordinaria, y analizar el sentido y seriedad de los recursos de los abogados del Estado. Revisar las obligaciones profesionales de todos los abogados, en relación con el recurso extraordinario (aclarar que no es obligatoria su interposición). En el mismo sentido y para las apelaciones contra las sentencias de Primera Instancia, volver a diferenciar entre el recurso de apelación y el de nulidad.

LOS RECURSOS EN TEMAS PREVISIONALES: en este caso corresponde formalizar conve-

15.

nio con el Poder Ejecutivo para abolir las apelaciones meramente dilatorias; estudiar costos y resultados, qué implican en cantidad y en trabajo real, tipos de juicios, sentencias tipos, familias de juicios (tarea administrativa involucrada, soluciones plausibles).

ESTIPULAR EXIGENCIAS MÍNIMAS PARA ACTUAR ANTE LA CORTE PARA TODOS LOS ABOGADOS

ARBITRARIEDAD: *diseñar un plan de cinco años para terminar con las sentencias arbitrarias. Conformar un Comité de Crisis. Definir cuándo o con qué frecuencia la arbitrariedad puede constituirse en causal de mal desempeño.*

CREACIÓN DE COMITÉS: *se proponen a) un Comité de Crisis para la Arbitrariedad, b) otro de revisión de prácticas de trabajo y c) un tercero para la supervisión de los criterios de la Corte para la calificación de arbitrariedad.*

PRÁCTICA DE TRABAJO DE LA CORTE - NÚMERO DE FIRMAS: *una profunda revisión de las prácticas de trabajo en la Corte, con un estudio de tiempos. Grupos más pequeños, exigencia de firmas en determinados asuntos, al mismo tiempo que se estudian las implicancias de la división en salas.¹²*

¹² En una reciente Resolución se ha dispuesto que se requieren tres firmas para pedir un expediente en las quejas.

SEGUIMIENTO DE EXPEDIENTES, CÓDIGO DE BARRAS: *analizar: situación actual, cómo es el tratamiento que recibe, relación con la información. Temas de consultorías.*

E-FILING O ENVÍO ELECTRÓNICO DE DOCUMENTACIÓN: *la Corte como autoridad certificante de la firma digital.*

CORTE SUPREMA: *Fundación privada destinada a recordar la historia y tradición del Alto Tribunal, difundir sus sentencias y rescatar el prestigio institucional de la Corte.*

b. TERMINAR PROPUESTAS

PROFUNDIZAR EL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN SOBRE LA CORTE

Actualizar la investigación de dos trabajos de fores en 1987 y 1988, para comparar resultados y determinar la situación actual. Justificar las propuestas de mejorar la información funcional de la Corte, sobre la base de las propuestas que se formulan en un Anexo. Se propone una investigación especial para calificar la envergadura de los temas de la Corte. INVESTIGACIÓN CORTES EXTRANJERAS: para aprovechar la experiencia.

REDISEÑO DEL PORTAL O DEL SITIO WEB DE LA CORTE; *en este caso pueden aprovecharse además los parámetros que se proponen en el proyecto Dip. Marcela Rodríguez para el site del Consejo de la Magistratura.*

REGLAMENTACIONES: *Reglamento general para la Corte, Reglamento especial para la elección del Presidente, Reglas de ética para los ministros, funcionarios y empleados.*

NORMAS DE ÉTICA ESPECIALES PARA LA CORTE: *Revisar modelos extranjeros.*

REGLAMENTACIÓN DEL AMICUS CURIAE (amigo de la Corte) *siguiendo también en este caso los lineamientos del proyecto de la diputada Marcela Rodríguez del Consejo de la Magistratura.*

CAMBIAR ORGANIGRAMA: *revisar el actual en función de los cambios propuestos.*

ACORDADAS: *estudio especial.*

c. EL GOBIERNO DEL PODER JUDICIAL: ¿INSTITUCIONAL O FUNCIONAL?

Uno de los campos donde se confunde lo institucional con lo funcional se refiere al gobierno del Poder Judicial. En este sentido propone estudiar cómo la Corte puede pasar a una actitud proactiva (y reivindicar para la Corte el gobierno del Poder Judicial) y cómo

podría llevar adelante esta función; quién y con qué recursos la labor de supervisión.

EL GOBIERNO DEL PODER JUDICIAL - LOS RECURSOS HUMANOS: uno de los aspectos más importantes es revisar y profundizar propuestas del Plan Nacional de Reforma Judicial. También conseguir que, una vez designado el magistrado, a partir de allí la misma Corte pueda resolver sus destinos futuros (con la conformidad del interesado) sin necesidad de tener que requerir nuevas designaciones.

LOS RECURSOS HUMANOS DE LA MISMA CORTE Y LOS LAW CLERKS: estudios sobre la delegación, la incorporación de colaboradores, y el esquema de los law clerks que sigue la Corte de los Estados Unidos.

LOS FUEROS, LA REGLAMENTACIÓN DE LOS CÓDIGOS DE PROCEDIMIENTOS: se propone que la Corte pueda organizar los fueros, distribuir los juzgados y en general, los recursos. También debe de reglamentar los procedimientos.

ESTRATEGIA: definirla para avanzar en este campo.

d. LA ESCUELA JUDICIAL

Relanzar, en jurisdicción de la Corte Suprema y en conjunto con el Consejo de la Magistratura, la Escuela Judicial y utilizarla primariamente como método de selección y promoción de magistrados.

e. TRANSPARENCIA E INFORMACION

LA TRANSPARENCIA COMO UN OBJETIVO EN SÍ MISMO, Y EN SU REPERCUSIÓN EN ASPECTOS FUNCIONALES: su relación con la información, la independencia, el sistema republicano Audiencias públicas (televisación, transmisión vía Internet).

EXPLICAR Y DIFUNDIR QUÉ IMPLICA NO CONTAR HOY CON INFORMACIÓN: consecuencias de estas carencias. Cómo se puede remediar. Mejorar la información sobre las causas agregando datos para producir estadística e información funcional (ingreso, seguimiento, egreso, resultados: tiempo empleado, soluciones, tasa de retención, tasa de asuntos solucionados).

LA INFORMACIÓN PARA LA CORTE: es uno de los proyectos de más relevancia en tanto permite el conocimiento por las autoridades de la Corte de la forma como trabaja el tribunal.

LA INFORMACIÓN PARA LAS PARTES: mejorar la información sobre el trámite, digitalizar algunas presentaciones y facilitarlas por Internet.

LA INFORMACIÓN PARA EL PÚBLICO EN GENERAL Y PARA EL EXTRANJERO: Rediseñar el portal con un acceso ilimitado a la información institucional.

INFORMAR sobre las normas internas de funcionamiento si existen, y, si no, dictarlas.

Lo mismo respecto de todas las Acordadas y Resoluciones, que deben estar disponibles y ser de fácil consulta. Informar sobre los Ministros y sus colaboradores; sus declaraciones juradas deben ser accesibles, pero también sus antecedentes, sus actividades, sus licencias, así como también sobre su trabajo; en otras palabras, datos que permitan evaluar la dedicación a que le obliga su investidura y remuneración. Se debe brindar amplia información sobre el presupuesto de la Corte y cómo se gasta, con un adecuado nivel de detalle que permita determinar rendimientos y controles en tanto su manejo es algo muy delicado. Deben también conocerse las remuneraciones. Lo mismo respecto de las compras de la Corte, especialmente las de inmuebles, que originaron diversas denuncias penales.

17.

Igualmente en cuanto a las contrataciones que realiza. En la labor propia de la Corte Suprema, cabe referirse a sus fallos en relación con el tema de la transparencia. Poder conocerlos es elemental, pero no es fácil en tanto sólo se publican, con mucho retraso, menos de un 10%, a pesar de lo cual hasta ahora se invocaba como precedentes a fallos no publicados. (Recientemente la Corte ha dispuesto publicarlos en Internet, lo que es un avance, pero, de todas formas, los fallos deben estar a disposición de público en general que no pueda acceder por la red). También debe ser transparente conocer cómo se dictan, aspecto que comprende la circularización pero también quiénes y cómo se redactan. Es recomendable que la Corte tenga plazos que cumplir y que los expedientes, salvo alguna cuestión especial, se resuelvan en orden, para evitar suspicacias de digitación (debe elogiarse una muy reciente acordada que asigna un trámite diferenciado a las causas que versen sobre materias de trascendencia institucional). En orden a la transparencia, es esencial que estén redactados en idioma llano y claro, accesible para el ciudadano común. Es también esencial contar con información sobre los juicios (origen, partes, abogados, jurisdicción, temas, montos involucrados, causas de los recursos, resultados, tiempo de resolución, intervención de la Procuración, y muchos otros datos), y, además, producir estadísticas. Finalmente toda la información a que nos referimos debe ser de público conocimiento y acceso, y también debe estar disponible en la red Internet.

AUDIENCIAS EX PARTE: terminar con las audiencias ex parte, es decir, las audiencias privadas de los ministros con una de las partes sin la presencia de otras (ya hay una Acordada especial).

f. INDEPENDENCIA Y AUTONOMÍA FUNCIONAL

En este sentido el Plan propone explicar, difundir y fundamentar de qué forma los problemas funcionales afectan la labor institucional del Tribunal, corroen su independencia, y afectan su autonomía. Se vincula directamente con el tema del Gobierno del Poder Judicial.

RELACIONES CON OTROS ÓRGANOS De particular importancia también son decisiones que debe tomar la Corte en coordinación con otros organismos y poderes como el Congreso de la Nación, el Poder Ejecutivo y el Ministerio de Justicia, y también con el Consejo de la Magistratura, con el Ministerio Público y con el Ministerio de la Defensa Oficial. En alguna medida se deberán consensuar medidas con los poderes públicos provinciales.

CONCLUSIONES

Queda claro que es un tema muy trascendente que no requiere demasiada investigación empírica, sino estudios de fondo. Hay que hacer los estudios, presentar las propuestas y analizar las estrategias. Termina este resumen del Plan afirmando que no es un problema de presupuesto y probablemente se generen ahorros; es un problema de funcionamiento y organización interna del Alto Tribunal. Antes que cualquier otra solución, la Corte tiene que reinventarse, siendo creativos, y utilizando los recursos con los que cuenta, siguiendo a otras instituciones y/o Cortes Internacionales.

3.2 El tema de las transparencia

13 Presentado al Presidente de la Corte de la Corte Suprema el 29 de septiembre 2003.

Con posterioridad al trabajo de Reingeniería¹³, se han continuado profundizando algunos aspectos, como los estudios del trabajo interno de la Corte y su eficiencia. Entre ellos está el de la transparencia. Y aunque se han incluido en la síntesis del plan presentado poco antes, cabe justificarlas un poco más.

Dentro de la relación organizativo - funcional - institucional, aparece este tema con importancia extrema. Esta cualidad íntimamente ligada con lo institucional, depende mucho de factores organizativos. Si la labor del tribunal se desarrolla a puertas cerradas, o en audiencias frente a la ciudadanía, sus resultados, medidos en términos institucionales, son muy diferentes. Nuestro Alto Tribunal debe irradiar ejemplaridad no sólo a través de sus fallos sino en toda su actuación (que actualmente es criticada, entre otras cosas, por su opacidad y hermetismo).

Comienza por algo elemental como poder conocer sus sentencias lo que - aunque imposible de creer - es muy difícil, como comento luego, pero abarca toda la actuación del tribunal, la información sobre los ministros, sus actividades, sus remuneraciones; su presupuesto y cómo lo gasta, las compras y contrataciones y aun los juicios contra el Poder Judicial y la propia Corte, y hasta el uso de recursos y bienes como los automóviles secuestrados.

Hace a la transparencia conocer las normas internas de funcionamiento si existen, y, si no, se debe dictarlas. De igual forma que las sentencias, todas las acordadas y resoluciones deben estar disponibles y deben ser de fácil consulta. Es elemental tener información sobre los magistrados y sus colaboradores: sus declaraciones juradas deben ser accesibles, pero también sus antecedentes, sus actividades, sus licencias, así como también sobre su trabajo; en otras palabras, datos que permitan evaluar la dedicación a que le obliga su investidura y remuneración.

También debe conocerse el presupuesto de la Corte y cómo se gasta, con un adecuado nivel de detalle que permita determinar rendimientos y controles en tanto su manejo es algo muy delicado.

Tiene que haber transparencia en las remuneraciones. Nada hay más difícil de calcular que los salarios en la Justicia, y es casi imposible conocer lo que cada integrante realmente percibe. A principios de la década pasada se introdujeron cambios significativos sin una mínima publicidad¹⁴. Un subsidio por desarraigo que percibía un ex Ministro ha generado polémica y también se cuestiona a otro por una impropia frase que de puño y letra agregó en una decisión que lo acordaba a un alto funcionario del Tribunal.

14 V. Acordadas recientes

*15 Se trata de un reclamo de UNISYS por la informatización de la Corte y de la Justicia Civil:
<http://www.worldbank.org/icsid/cases/pending.htm>*

Un aspecto especialmente delicado se vincula con las compras de la Corte, especialmente las de inmuebles, que originaron diversas denuncias penales. También tiene relación con las contrataciones que realiza, que hasta han dado lugar a uno de los reclamos que intentan plantearse ante el CIADI.¹⁵

16 A principios de los '90 la Corte solicitó un informe a la consultora Arthur Andersen, pero luego, no conforme con la realidad que le mostraba, no quiso hacer nada, no quiso difundirlo, y tampoco quiso abonar sus honorarios.

Hace ya unos años la Corte requirió la colaboración de una consultora internacional para una auditoría para mejorar su gestión, pero no quedó conforme con los aspectos críticos que le señalaban y no siguió adelante.¹⁶

Siempre en orden a lo que es la tarea propia del Tribunal, se ganará mucho incrementando las audiencias públicas. Es esencial contar con información sobre los juicios (origen, partes, abogados, jurisdicción, temas, montos involucrados, causas de los recursos, resultados, tiempo de resolución, intervención de la Procuración, y muchos otros datos), y, además, producir estadísticas. Aun cuando se advierte un esfuerzo de la dirección respectiva, todavía

19.

es insuficiente, y siempre se resalta esta falencia como obstáculo para estudiar la actuación de la Corte. Finalmente la referida información debe ser de público conocimiento y acceso, y también debe estar disponible en la red Internet. Nuestra Corte, como ya se dijo, debe tener un portal a la altura de la mayoría de las Cortes del mundo.

En síntesis, es básico transparentar todo un aspecto de la actuación del Alto Tribunal que no son los fallos a los que me refiero a continuación.

En la labor propia de la Corte Suprema, cabe referirse a sus fallos en relación con el tema de la transparencia. Poder conocerlos es elemental, pero no es fácil en tanto sólo se publican, con mucho retraso, menos de un 10%, a pesar de lo cual hasta ahora se invocaba como precedentes a fallos no publicados. No hay antecedentes de algo parecido en el mundo y en la mayoría de los países aparecen en Internet, como también en muchos Superiores Tribunales de nuestras provincias, con lo que se da la paradoja que es más fácil conocer un fallo de un país extranjero que del nuestro¹⁷ (Por ello debe celebrarse una reciente Acordada del Alto Tribunal donde se compromete a publicar sus fallos en la red Internet así como también a no invocar precedentes que no estén publicados.

Es un avance, pero, de todas formas, los fallos deben estar a disposición de público en general que no pueda acceder por la red).

Es importante también saber cómo se dictan, aspecto que comprende la circulación pero también quienes y cómo se redactan. Afecta seriamente la credibilidad del tribunal el evidenciarse que un altísimo porcentaje de sus resoluciones no son redactadas por los ministros. Un ex ministro dijo haber firmado más de 170.000 sentencias durante su actuación y probablemente sea correcto¹⁸. Ello implica más de 13.000 por año y más de 50 por día laborable, lo que es un despropósito y pone en evidencia la indeseable delegación.

Siguiendo con los fallos, es recomendable que la Corte tenga plazos que cumplir y que los expedientes - salvo casos trascendentes - se resuelvan en orden, para evitar suspicacias de digitación. Vinculada a estos casos especiales debe elogiarse una muy reciente acordada que asigna un trámite diferenciado a las causas que versen sobre materias de trascendencia institucional, "pues así lo justifica el adecuado ejercicio de aquella función que el Alto Tribunal de la República Argentina ha considerado como su jurisdicción más eminente"¹⁹.

Siempre en relación con las sentencias es esencial que estén redactados en idioma llano y claro, accesible para el ciudadano común.

3.3 Cómo continuar los trabajos

Se deduce del listado de medidas que hay muchas de aplicación inmediata, pero también queda mucho por ajustar en varias de las propuestas. En esta idea hay que avanzar con la recolección y tratamiento de la información de la Corte lo que tiene sus dificultades en tanto buena parte la misma no existe y hay que generarla. Es muy importante recoger información sobre el trabajo interno, creando las condiciones para contar con información adecuada sobre la mejor utilización de los recursos que son suficientes y de excelente calidad, pero probablemente mal utilizados²⁰. Hay que continuar profundizando la información sobre los tribunales supremos extranjeros, que representan una cantera inagotable de propuestas. Por ejemplo, en la Corte Suprema de Italia todo lo relativo a los reglamentos internos está muy desarrollado; lo relativo a la ética también está desarrollado en las cortes de los países escandinavos. Las soluciones informáticas están estudiadas e implementadas en muchos países como Australia, Canadá, Singapur y Eslovaquia, por dar algunos ejem-

17 V. DIARIO JUDICIAL del 18Dic03. <http://www.diarijudicial.com/>

18 Se trata del Dr. Moliné O'Connor.

19 A través del dictado de la Acordada nro. 36/03 resolvió que en las causas que versen sobre materias de trascendencia se deberá fijar fecha del Acuerdo en que el asunto será considerado. La Acordada nro. 36/03 -Expediente 4743/03 de la Administración General de la CSJN- es del día 18 de Diciembre pasado.-También en la Acordada nro. 36/03 se señala que la CSJN considera apropiado asignar un trámite diferenciado a las causas que versen sobre materias de trascendencia institucional, pues así lo justifica el adecuado ejercicio de aquella función que el Alto Tribunal de la República Argentina ha considerado como su jurisdicción mas eminente. La Acordada nro. 36/03 lleva la firma de los Ministros Carlos Fayt, Enrique Petracchi, Adolfo Vázquez, Augusto Belluscio, Antonio Boggiano, Eugenio Zaffaroni, y Juan Carlos Maqueda. V. NOTICIAS JUDICIALES N°1374 Año VI, 19Dic03.

20 Esto ha sido reconocido por la propia Corte en una reunión difundida por los medios, mantenida con el Secretario de Justicia de la Nación.

plos. Finalmente deben revisarse trabajos similares encarados en otras Cortes, por ejemplo, Venezuela, y hay que continuar conformando la base de datos con toda la bibliografía e información comentadas.

4. PRIMERAS CONCLUSIONES

Como se ha visto, se trata de un proyecto en elaboración. Es el diseño de un Plan donde muchas soluciones están presentadas y justificadas, mientras otras están insinuadas y su conformación final depende de información a recabar y de completar los estudios. En cuanto a la posibilidad de que se produzcan cambios, las variables son las mismas de siempre: si hay voluntad política, una firme convicción, y se trabaja en base a un plan, y se lleva adelante una completa reingeniería. Lo más importante es que no hay problemas de costos; en verdad, si se llevan adelante las reformas probablemente se produzcan ahorros.

4.1 Definiciones o presupuestos básicos

Para todos estos trabajos y proyectos se necesitan objetivos claros y, por ello, algunas definiciones básicas sobre qué tipo de tribunal se quiere, y, específicamente, qué es lo que deben hacer los jueces y cuál es el rol y qué límites deben tener los colaboradores. No tiene sentido que el país se conmueva por la designación de un juez de la Corte, si el 90% de sus fallos no lo dictarán los jueces sino los funcionarios.

Otras definiciones de capital importancia se refieren al tema de la arbitrariedad de sentencia y cómo encarar esta patología.

De particular importancia también son las decisiones que debe tomar la Corte en coordinación con otros organismos y poderes como el Congreso de la Nación, el Poder Ejecutivo y el Ministerio de Justicia, y también con el Consejo de la Magistratura, con el Ministerio Público y con el Ministerio de la Defensa Oficial. En alguna medida se deberán consensuar medidas con los poderes públicos provinciales.

4.2 Que cambió desde octubre del 2003

La mención a las reacciones que tuvo nuestro trabajo en la Corte (es decir, a las casi inmediatas medidas que se fueron adoptando en la Corte a partir o en coincidencia con la presentación de nuestro trabajo) podría parece ser algo coyuntural ajeno a este artículo, pues con el correr del tiempo pueda perder sentido. Aun así se considera que puede ser útil en orden a considerar cómo se han percibido las propuestas, en qué medida se coincide con el enfoque y en cuanto a las perspectivas de futuros cambios. Sólo con este sentido y alcance tiene sentido mencionar las repercusiones del trabajo de REINGENIERIA. Así nos encontramos con que desde septiembre del 2003 en que presentamos el trabajo al Dr. FAYT, con copia para el Dr. PETRACCHI, se han concretado muchos y trascendentes cambios, la mayoría incluidos en nuestro trabajo. Por ejemplo:

- se transformó una Secretaría de Derecho Comparado que era absolutamente inútil;
- se resuelve asignar una secretaría especial para la distribución de los expedientes;
- se resolvió transferir muchas dependencias y reparticiones al Consejo de la Magistratura que abultan innecesariamente la estructura y el presupuesto de la Corte;
- se disolvió la estructura de la Intendencia;
- el Dr. FAYT envió un proyecto de ley al Congreso para reducir la competencia ordinaria;

21.

- se comenzó a discutir la forma como se concreta la elección del Presidencia de la Corte (otro punto señalado como crítico en el trabajo) y la estructura que rodea a la Presidencia;
- los ministros determinaron que tendrán "carácter público" los registros de circulación de los expedientes, para lograr "un adecuado control y mejor funcionamiento del Poder Judicial".

Tiempo después, ya siendo Presidente de la Corte el Dr. Petracchi, se han introducido los siguientes:

a) se ha resuelto la publicación de las sentencias en INTERNET (y, además, se pide no citar como precedentes a fallos no publicados);

b) se resolvió seleccionar causas de "transcendencia institucional" para darle un trámite 'diferenciado'. Esto se acerca mucho a la sugerencia de fores de establecer trámites especiales para recursos de tal trascendencia.

Y en febrero de 2004 la Corte dictó la Acordada 2/04 ordenando que todas las sentencias del Alto Tribunal estarán precedidas de determinada información²¹.

Parecería que la adopción de estas medidas indica que estamos en el camino correcto.