

## La eficiencia del trabajo en equipo

El Juzgado Civil y Comercial N° 1 de la ciudad de Pergamino<sup>1</sup>  
Milena Ricci – Germán C. Garavano – Héctor M. Chayer – M. Fernanda Lesch

***La crisis de eficiencia del Poder Judicial puede ser superada y lo demuestra un juzgado de Pergamino que trabaja en equipo liderado por un juez con voluntad de mejorar el servicio de justicia.***

*Es por demás conocida la lentitud con la que obra la Justicia desde hace años en nuestro país, pero no todo se trata de falta de presupuesto y empleados. Es necesario un plan integral de reformas para superar esta crisis que tanto preocupa a la sociedad. Las modificaciones que se implementaron en el Juzgado Civil y Comercial No 1 de Pergamino brindan una solución adecuada e idónea, que permite trabajar expeditivamente y en un ambiente estimulante para los empleados. El ejemplo de Pergamino demuestra que las cosas pueden cambiar a partir de una transformación cultural, una nueva dinámica laboral donde prevalezcan los conceptos de trabajo en equipo, atención al público y activismo judicial.*

### RESULTADOS DE LA ENCUESTA SOBRE LA GESTIÓN

#### LECTURA DE PROVEÍDOS POR INTERNET

Todos los días 29%  
De vez en cuando 24%  
Casi nunca 3%  
Nunca 44%

*Conclusiones: Si bien la mayoría (56%) utiliza este servicio, no es una proporción abrumadora. Entre los que contestaron nunca hay un número apreciable que manifiesta su propósito de conectarse a breve plazo, por lo que no cabe duda que el porcentaje irá creciendo.*

#### MESA DE ENTRADAS

Tiempo promedio habitual de espera para ser atendido: 3' 50''  
Tiempo promedio de espera máxima: 8' 12''

#### ESTRICTEZ EN EL HORARIO DE INICIACIÓN DE LAS AUDIENCIAS

Conforme: 92%  
Disconforme: 8%

#### PROPUESTAS PARA MEJORAR EL SERVICIO

*Recibimos 27 sugerencias distintas, entre los 87 formularios contestados. Todos los integrantes del juzgado hemos leído detenidamente cada una de ellas, y nos servirán de orientación para los ajustes que estamos proyectando.*

<sup>1</sup> A cargo del Dr. Pelayo Ariel Labrada, quien nos hizo notar que sería imposible obtener los resultados que se muestran, si hubiera dependido sólo de su voluntad. Todos los integrantes del equipo aportan diariamente laboriosidad, entusiasmo y la satisfacción de estar brindando un buen servicio. Ellos son: Roberto Degleue (Secretario), Adriana Ojeda (Prosecretaria), Hugo Forcelledo, Graciela Saravia, Liliana Giovannoni, Miguel Pujol, Rosana Nemi y Silvina Gallo.

Lo que se transcribe arriba es el único papel pegado en la mesa de entradas del Juzgado Civil y Comercial N° 1 de la ciudad de Pergamino, a cargo del Dr. Pelayo Ariel Labrada<sup>2</sup>, al que nos acercamos con el objetivo de recabar información sobre su funcionamiento, vistas las numerosas publicaciones en las que el Dr. Labrada ha difundido su método de trabajo, así como por las múltiples innovaciones que ha impulsado a fin de mejorar el servicio de justicia<sup>3</sup>.

La visita nos brindó una pequeña muestra de que, si bien la imagen del Poder Judicial se encuentra en este momento muy deteriorada, inclusive como surge de los diagnósticos que los autores hemos realizado en diversas oportunidades<sup>4</sup>, existen numerosos magistrados, funcionarios y empleados del Poder Judicial que en todo el país trabajan incansablemente para asegurar a los usuarios un servicio satisfactorio que plasme en la cotidiana realidad el postulado que promueve el afianzamiento de la justicia contenido en el preámbulo de nuestra Constitución Nacional.

El trabajo de este juez es revelador también de que, como venimos afirmando, no es solamente con aumento de presupuesto y del personal, por donde deben pasar exclusivamente las soluciones superadoras de la crisis del Poder Judicial, sino que una de las herramientas imprescindibles para revertir la actual situación está dada por la voluntad de cambio y el deseo de mejorar el servicio de justicia por parte de todos los integrantes del sistema, incluyendo a letrados y auxiliares.

Es claro que este proceso debe estar enmarcado en un plan integral de reformas nacido del consenso, que promueva la reestructuración y modernización de los obsoletos métodos de trabajo que persisten actualmente<sup>5</sup>, y en ese ámbito se deberá focalizar la atención en la administración eficiente de los recursos destinados a la justicia, en la existencia de programas de capacitación y en el otorgamiento de incentivos, en la decisión política para impulsarlo y en el apoyo institucional y uniforme de las máximas autoridades del Poder Judicial para llevarlo a cabo. La unidad judicial en análisis es un adecuado ejemplo de esta perspectiva.

La consigna en el juzgado del doctor Labrada está dada en forma similar a lo que ocurre en los procesos de "Calidad Total"<sup>6</sup>, donde se promueve la superación constante de los mismos empleados y del juzgado en tanto

---

<sup>2</sup> Esta visita se realizó en el marco de la investigación "Poder Judicial, Desarrollo Económico y Competitividad en la Argentina" - Secretaría de Ciencia y Técnica de la UBA con el apoyo del CONICET, y la dirección de la doctora Ana Isabel Piaggi. En el último año del plan de investigación se avanzó en el diseño de nuevos modelos de oficina judicial, en la implementación de una experiencia piloto en el juzgado Comercial N° 4 de la Capital Federal, a cargo del Dr. Ottolenghi, con el objetivo de medir el impacto de la utilización del expediente virtual y del reemplazo de las notificaciones mediante cédula por el uso del correo electrónico, en cuanto a los tiempos, los costos y la forma de trabajo.

<sup>3</sup> Algunas de ellas son: "¿Hacia donde vamos?" en Suplemento de El Tribuno año 1999; "Diez claves para celeridad procesal sin reformas legislativas", "Una posibilidad para el 2001: La notificación virtual", ambas publicaciones independientes del juzgado...

<sup>4</sup> "Poder Judicial, Desarrollo Económico y Competitividad en la Argentina" Tomo I, Proyecto UBACYT – CONICET. Ed. Depalma, abril de 2000.

<sup>5</sup> "La Justicia. Un plan integral de reformas al sistema judicial argentino". FORES – Foro de Estudios sobre la Administración de Justicia, Fund. Banco de Boston, 1992. "Plan Nacional de Reforma Judicial", MJN, 1998, y el Programa Integral de Reforma Judicial, MJN 2000. Ver en línea [www.reformajudicial.ius.gov.ar](http://www.reformajudicial.ius.gov.ar)

<sup>6</sup> Al respecto merecen destacarse también las experiencias en curso en los Juzgados Civiles Nros. 78 y 94 de la Capital Federal, que fueran apoyadas por el Consejero Humberto Quiroga Lavie.

organización productiva y donde los resultados obtenidos se publican periódicamente. Esto motiva a empleados y abogados a superar el desempeño de sus roles en forma continua. El tribunal funciona como un **equipo de trabajo** conducido por el juez, en donde todos conocen el objetivo final y están en condiciones de aportar recomendaciones sobre como mejorar el servicio.

Para situarnos en las condiciones fácticas del juzgado, similares en cuanto a su estructura y carga de trabajo a las que soporta un juzgado civil de la Capital Federal, debemos destacar que el ingreso de expedientes por año es de aproximadamente 1600, con una cifra cercana a los 100 proveídos firmados por día. La cantidad estimada de abogados que litigan en esa jurisdicción es de 200 aproximadamente. El juzgado cuenta con 8 personas -además del juez-, incluyendo al secretario, funcionarios y empleados, y no existe personal meritorio. Se hace particular hincapié en la **atención al público**, fundamentalmente poniendo a su disposición toda la información necesaria por distintos medios. Existe una terminal de consulta en los pasillos exteriores, desde donde se puede revisar el estado del expediente y los proveídos dictados en el sistema de gestión informático; dispone en la mesa de entradas de un teléfono inalámbrico que permite a los letrados que quieran efectuar consultas o aclaraciones con el juez o el secretario hacerlo rápidamente, sin necesidad de ingresar al interior del juzgado. También diariamente se envía al Colegio de Abogados de la jurisdicción un listado digitalizado e impreso de los expedientes y de los proveídos a texto completo firmados ese mismo día por el juez, la que se publica en línea en [www.pergamino.com/cap](http://www.pergamino.com/cap).

El impacto que sobre el tiempo de trámite conlleva la simplificación de los **métodos de notificaciones** se ha podido comprobar en forma evidente en este caso, aun cuando no se utilice masivamente el correo electrónico, sino por el normal funcionamiento de la Oficina de Notificaciones de Pergamino<sup>7</sup>, lo cual nos da una pauta de que existen ciertas etapas y partes del proceso judicial que es imprescindible reformular<sup>8</sup>. Ello redundará en una considerable disminución de los costos y tiempos del proceso, sin que se vean afectadas las garantías procesales, contribuyendo a mejorar considerablemente la calidad del servicio de justicia. Al respecto, piénsese nada más en la conclusión de los doctores Morello y Kaminker al afirmar que *“en un juicio que recorra todas las instancias, hasta la C.S.N., se consumen dos años y once días en trámites de notificación”*<sup>9</sup> y en que los costos de diligenciamiento de una cédula en el Poder Judicial Nacional rondan los seis pesos<sup>10</sup>.

Sin necesidad de recurrir a modificaciones legislativas, se ha incorporado a partir del año 1996 en la providencia donde se ordena el traslado de la demanda, la siguiente frase *“Luego de notificada la demanda, las providencias en que se ordenen notificar personalmente o por cédula a las partes y/o sus letrados, se considerarán cumplidas al ser realizadas por cualquier medio que produzca un*

---

<sup>7</sup> Hay que tener en cuenta que ello es posible por ser una ciudad pequeña con un territorio no muy extenso.

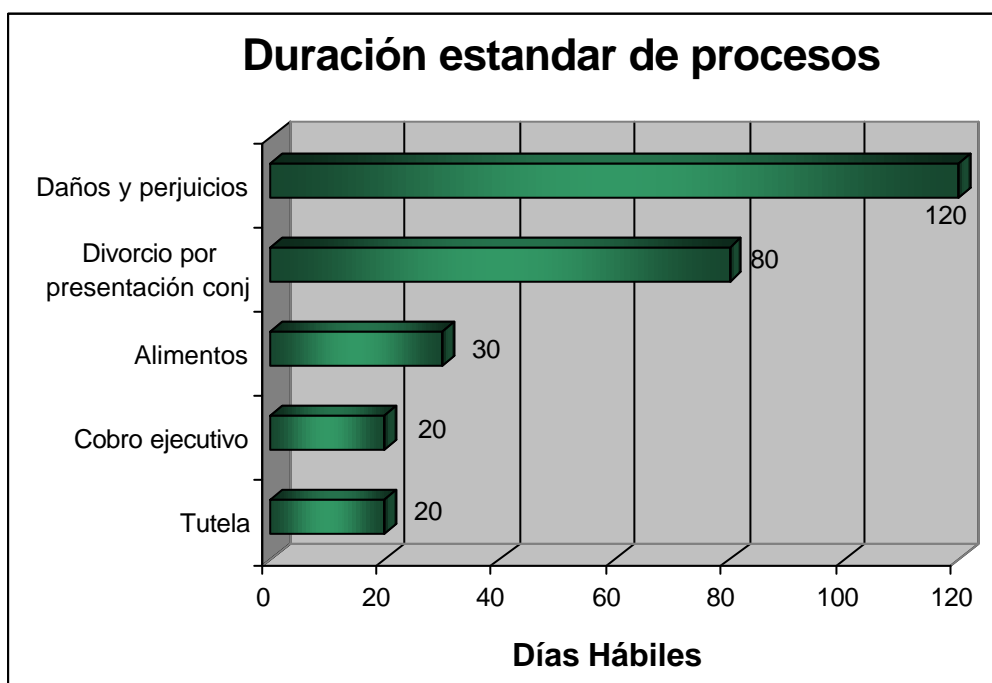
<sup>8</sup> En grandes conglomerados urbanos como la Capital Federal pueden y deben implementarse mediante el auxilio de las TIC's con efectos positivos y sin grandes complicaciones.

<sup>9</sup> E.D 158-1074, en Labrada, Ariel Pelayo “La Notificación virtual”.

<sup>10</sup> “Informe sobre presupuesto del Poder Judicial”. FORES - Foro de Estudios sobre la Administración de Justicia, 2000.

*resultado fehaciente, excepto la sentencia*"<sup>11</sup>. Este método se puso en práctica luego de realizar una encuesta donde el 94% de los abogados manifestaron estar de acuerdo con el sistema<sup>12</sup> e inclusive muchos de los proveídos que debe notificar el juzgado son realizados vía telefónica por el Secretario que inmediatamente deja constancia en el expediente (ej. citación para audiencias de conciliación, sorteos de peritos y síndicos, suspensión de audiencias, etc.). Si bien comparte la intención de implementar las notificaciones por correo electrónico, el doctor Labrada va mas allá todavía, al considerar que en poco tiempo tal medio no sería siquiera necesario, pues la implementación del expediente virtual tornaría disponible la información del expediente en la red en forma permanente<sup>13</sup>.

Abordando los tiempos de tramitación de los procesos, hemos tenido oportunidad de relevar expedientes finalizados en el juzgado con tiempos de trámite impensables en la mayoría de los juzgados de la Capital Federal y Provincia de Buenos Aires. Así, teniendo en cuenta que las notificaciones se realizan en el mismo día, o a más tardar al día siguiente, en un proceso por pedido de tutela se ha dictado sentencia en 6 días hábiles, en un divorcio vincular en 22 días hábiles, en un daños y perjuicios en 84 días hábiles y en un cobro ejecutivo de dólares en 27 días hábiles, entre otros ejemplos. El control permanente de los tiempos del trámite ha permitido elaborar al equipo de trabajo del juzgado tiempos **estándares de duración** de los diversos procesos, que permiten verificar luego la 'performance' en el trámite de procesos similares fijado según la siguiente escala.



<sup>11</sup> Si bien esta providencia podría ser recurrida por cualquiera de las partes, hasta la fecha nos informaron que ello nunca ha sucedido. Una vez firme, es vinculante para los litigantes.

<sup>12</sup> En la práctica esto es utilizado para realizar notificaciones por carta documento o telegrama.

<sup>13</sup> De hecho, a la hora de redactarse estas líneas, el Dr. Labrada se encuentra interviniendo activamente en una iniciativa del Colegio de Abogados de Pergamino, en la cual se está simulando la tramitación de un expediente digital, montado sobre Internet.

Además, en la carátula de cada expediente se adjunta una ficha donde consta este valor estándar, la fecha de inicio del expediente, el tiempo real de trámite y el responsable de llevar la causa en el juzgado; esto último permite que 'a posteriori' se hagan públicos los avances que se han realizado y se reconozca el mérito de los empleados y funcionarios, con el consiguiente estímulo para tales agentes.

Esto evidencia un loable '**activismo judicial**', ya que todo el equipo del juzgado se compromete con la rápida resolución de los expedientes a su cargo, sin mengua alguna del principio dispositivo, tantas veces utilizado para justificar demoras, reiteraciones innecesarias y otras ineficiencias. Recordemos el principio del Caseflow Management, difundido desde el National Center for State Courts, EEUU, que dice que el tribunal es responsable de supervisar el progreso del expediente; y las tres premisas que lo respaldan, acabadamente reflejadas en la experiencia de Pergamino:

- Desde la interposición de la demanda hasta la resolución definitiva del expediente, cualquier lapso adicional al razonablemente requerido para las notificaciones, actividad probatoria y del tribunal es inaceptable y debe ser eliminado
- Para alcanzar la justa y eficiente resolución de los casos, el juez y no los abogados o las partes deben controlar el ritmo del expediente
- Un fuerte compromiso de la judicatura es esencial para reducir las demoras del sistema

Paradójicamente, son los letrados los que en algunos casos no han visto con demasiada simpatía esta inusitada velocidad de respuesta del sistema de justicia, acostumbrados a otros tiempos para contestar los escritos e impulsar el avance de los procedimientos.

Finalmente, estos breves apuntes demuestran que sin perjuicio de los beneficios que puedan traer aparejadas las tecnologías de la información y las comunicaciones, el deseado proceso de cambio excede -y en mucho- el uso de éstas. Se trata de una **transformación cultural**, sentada sobre las bases de una nueva dinámica de encarar el trabajo, que permite modificar (dejando atrás más de dos siglos) la vieja y extendida forma de tramitar los expedientes. Para ello, se debe privilegiar la atención al público, el trabajo en equipo, la existencia de incentivos, la medición de los resultados, la transformación estructural y funcional de la oficina para reasignar competencias y funciones según las habilidades de cada uno. Si bien gran parte de esto puede realizarse con el marco normativo y organizacional vigente, obviamente sus resultados se verán potenciados si el proceso se articula dentro de una política integral de reforma judicial explícita y consensuada con los participantes. Estamos convencidos que éstos son los pasos concretos que hay que seguir para poder contar con una justicia que pueda satisfacer las crecientes demandas de la sociedad; reconocerlos y difundirlos es tarea de todos.