

## SUMARIO:

1) Introducción.

2) Propuesta.

A: Postulado General.

B: Objetivos.

C: Estrategias.

D: Contenido preliminar del programa.

E: Ejecución del programa.

G: Política comunicacional.

3) Palabras finales

4) ANEXO: Agenda del Programa

1.- Introducción:

En estos días hablar de crisis del Poder Judicial o del Sistema judicial parece ser una perogrullada. Mucho se viene diciendo desde hace años y pareciera que es algo que no tiene fin ni solución.

Particularmente, en nuestra Provincia en los últimos tiempos la cuestión ha adquirido una notable actualidad y presencia. Efectivamente, el Poder Judicial ha generado en la sociedad un estado de insatisfacción tal que ha provocado una crisis verdaderamente seria, tal vez la más grave en su historia institucional.

Se ha escuchado con una fuerza y vigor inusitados el clamor social por una justicia distinta. Ha sido tema recurrente en los medios de comunicación locales y nacionales. El reclamo popular "queremos

justicia" se ha expresado en diversos tonos: angustia, súplica, impotencia, enojo. Y las miradas han sido puestas en nuestros Jueces.

Entre los signos más notorios de esas condiciones que se aprecian en la sociedad y que impactan en la función judicial se observa una creciente disconformidad, incremento de la criminalidad, complejización de los problemas, ataques al principio de la división de poderes, escasez de recursos destinados a la jurisdicción, cuestionamiento sobre la ética de algunas respuestas judiciales, etc.

La afirmación de que el servicio de justicia es ineficiente por el retraso o demora en la tramitación de las causas, la congestión de los juzgados, el volumen elevado de causas que ingresan y su relativamente escasa proporción de sentencias dictadas, la escasez de personal y recursos materiales, la insuficiencia de los procedimientos, etc.

Todos estos problemas inciden en la capacidad de respuesta del Sistema Judicial y, ante ellos, la primera reacción y la más tradicionalmente seguida ha sido la de afirmar la necesidad de crear más tribunales.

Ello demanda importantes inversiones en recursos humanos, infraestructura y equipamiento y no da solución al principal problema que es el tiempo del juez.

También ha sido clásica reacción la introducción de modificaciones parciales a los procedimientos judiciales para aligerarlos o reducir los plazos, sin embargo, hay que advertir que tales modificaciones poco o nada han servido para hacerlos más eficaces, toda vez que se han acordado plazos o introducido instituciones procesales simplificadoras de los trámites sin tener en consideración la capacidad real de los operadores para su puesta en práctica y sin generar incentivos para su utilización.

Nuestra cultura jurídica nos hace pensar que la ley, por sí sola, es capaz de modificar la realidad y esto no es verdad. Las leyes no cambian nada, por el contrario, son sólo un instrumento que debe integrarse con modificaciones en el sistema de gestión, en la capacitación judicial y propiciar un cambio en la mentalidad de los operadores.

Las autoridades del Poder Judicial de la provincia se proponen formular un programa integral tendiente a la mejora, modernización y reforma del servicio de justicia.

En el Documento Final elaborado en febrero de 2002 por los participantes del Dialogo Argentino Mesa Sectorial de Justicia, se señaló que los propios órganos de justicia deben liderar el proceso de reforma y se identificaron los problemas fundamentales de la Justicia Argentina, cuyos lineamientos se han seguido en el presente.

Esta tarea requiere el concurso de todos los sectores involucrados en el servicio de justicia, pues la complejidad de la problemática exige que sea abordada mediante la implementación de propuestas transformadoras que atiendan a una solución integral de sus deficiencias, resultando esencial la cooperación de los otros poderes del Estado, de las asociaciones intermedias y el acompañamiento

mediante el consenso de ideas de la sociedad en general.

Este compromiso institucional de todos los actores del sector justicia debe tener en paralelo, el mismo compromiso de los demás Poderes del Estado.

## 2.- PROPUESTA:

Diseñar un PROGRAMA de verdadera transformación, mas allá de los denominados "de reforma judicial" que involucre a todos los actores del sistema y que contemple verdaderas políticas y acciones de gobierno, creativas e innovadoras, orientadas a lograr el cumplimiento del designio constitucional de "AFIANZAR LA JUSTICIA".

Ello exigirá un proceso dialéctico, interdisciplinario y plural, con consenso sobre diagnósticos, determinación de actores, equipos y formas de trabajo y líneas de acción concretas a corto, mediano y largo plazo, con evaluaciones periódicas y comunicación constante.

Se hará necesaria la participación activa, a través de los organismos pertinentes de los restantes poderes del Estado, universidades, asociaciones profesionales, sindicales, empresariales, organizaciones no gubernamentales, Iglesia Católica, etc. y de toda la sociedad santiagueña.

### A: Postulado General

La Justicia y la confianza pública en ella, son fundamentales para construir una sociedad más equitativa, respetuosa del derecho y capaz de alcanzar altas metas de desarrollo social, cultural, político y económico.

Para lograrlo es imprescindible: un Poder Judicial independiente, idóneo, accesible -particularmente a los más necesitados-, eficiente en su organización, que asegure la aplicación de la ley de modo igualitario, y cuya labor pueda ser conocida y valorada por la comunidad.

Paso inicial e incuestionable en el camino a lograr el fortalecimiento institucional del Poder Judicial de la Provincia es el de lograr que el sistema judicial garantice el acceso a la justicia.

Esta expresión no resulta de fácil definición, pero se puede ensayar un concepto y decir que el acceso a la justicia constituye un derecho fundamental del orden jurídico, mediante el cual cualquier

persona sin distinción alguna, puede ejercer sus derechos y dar solución a sus conflictos en forma integral, efectiva y eficaz.

En este orden de ideas Mauro Cappelletti dice: "Hay que reconocer que la expresión "acceso a la justicia" no es fácilmente definible, pero ella es útil para referirnos al principio fundamental de todo sistema jurídico: que el pueblo pueda ejercer sus derechos y/o solucionar sus conflictos por medio del Estado. En primer lugar, el sistema legal debe ser igualmente accesible a todos, y en segundo lugar, estar encaminado a que su funcionamiento sea individual y socialmente justo". " Claro esta que el reconocimiento de la importancia del " acceso efectivo a la justicia", no tendría sentido si no se proporcionasen los medios legales para que los derechos puedan ser ejercidos prácticamente. De ahí que deba tenerse al " acceso a la justicia" como el principal derecho – el mas importante de los derechos humanos-, en un igualitario sistema legal que tenga por objeto garantizar y no simplemente proclamar el derecho de todos".

El gran dilema del derecho es su vigencia efectiva. De poco sirve una Constitución y un conjunto de normas que no se aplican, que consagran derechos que no pueden ejercerse o cuya concreción implica el tránsito de caminos penosos y desalentadores. Esto engendra la desconfianza y el desapego hacia las instituciones jurídicas, lo que acarrea consecuencias graves en la convivencia social, resquebrajando las convicciones democráticas.

El acceso a la justicia es un concepto amplio que condensa un conjunto de instituciones, principios procesales y garantías jurídicas, así como directrices político-sociales, en cuya virtud el Estado debe ofrecer y realizar la tutela jurisdiccional de los derechos de los justiciables, en las mejores condiciones posibles de acceso económico y de inteligibilidad cultural, de modo tal que dicha tutela no resulte retórica, sino práctica.

En este orden de ideas resultan esclarecedoras las expresiones vertidas por el actual Presidente de la Corte Suprema de Justicia de la Nación: "Esto me lleva a una primera reflexión sobre el que, en mi opinión, es uno de los mayores escollos que presenta el acceso a la justicia. Y es, en definitiva, el insuficiente conocimiento de los ciudadanos sobre los sistemas judiciales y sobre la forma correcta de ejercer y hacer valer, en justicia, los derechos que les asisten. Importante es la tarea de educar al ciudadano y si bien no se encuentra entre las atribuciones del Poder Judicial, considero que éste debe asumir un papel activo y comprometido en esa tarea formativa, interactuando con otras instituciones. Cuando cierto número de sistemas, más o menos independientes entre sí, se integren y se subordinen a una unidad superior, estaremos en el camino del progreso. Esto es lo que Lorenz llama "la asociación creadora de lo diverso"

El acceso a la justicia, como derecho subjetivo, ha recibido en nuestro país, consagración constitucional, no sólo en la enumeración contenida en el Preámbulo que, entre sus objetivos, menciona el de "afianzar la justicia", sino que se ha plasmado en numerosos preceptos de su articulado, que hacen referencia a los derechos y garantías de los habitantes de la Nación Argentina.

El acceso a la justicia es concebido en nuestra Carta Magna Nacional como uno de los presupuestos que deben existir para que el proceso que se instaure sea realmente efectivo; es decir que el Estado, al consagrar en la Constitución el derecho a peticionar ante las autoridades (art. 14, CN), asegurar el debido proceso (art. 18, CN) y crear los órganos jurisdiccionales (arts. 108 y sigtes., CN), queda comprometido por su parte a disponer los medios oportunos para brindar la tutela judicial efectiva

al reclamo del justiciable. Lo propio surge del articulado de la Constitución Provincial.

A partir de la reforma de 1994, que incorpora los tratados internacionales sobre derechos humanos con jerarquía constitucional, por lo que el principio de igualdad y la gama de discriminaciones prohibidas establecidas en dichos instrumentos forman parte de nuestro ordenamiento jurídico, las garantías judiciales se han visto fortalecidas y ampliadas notablemente y nadie puede discutir ya su innegable fuerza operativa. Además ello impone al Estado la obligación y la responsabilidad de asegurar su efectividad y vigencia por todos los medios a su alcance, lo que involucre directamente al Poder Judicial.

La Corte Suprema de Justicia de la Nación ha emitido numerosos pronunciamientos en relación con diversos tratados internacionales, otorgando así efectividad a sus disposiciones.

Por su parte, el Poder Legislativo debe asumir el compromiso de realizar la labor de actualización legislativa de los temas que reclaman urgente tratamiento, reforma de leyes y códigos de rito, etc.

El Poder Ejecutivo, por intermedio del Ministerio de Justicia, Trabajo y Derechos Humanos, Secretaría de Educación, Ciencia y Tecnología, Secretaría de Derechos Humanos, Defensoría del Pueblo de la Provincia, y demás organismos públicos son convocados a participar activamente.

La sintética enunciación precedente debe incluir necesariamente a otros actores sociales: en particular el propio Colegio de Abogados, universidades del medio, asociaciones y colegios profesionales, asociaciones sindicales, organizaciones no gubernamentales vinculadas al quehacer judicial, Iglesia Católica, entre otros.

B: Objetivos:

Una cuidadosa formulación, con claridad y precisión de los objetivos aumenta las posibilidades de alcanzar el éxito, entendido éste el logro de la finalidad propuesta.

En esta tarea es importante discernir lo importante de lo urgente y lograr un compromiso real de todos los que integran el Poder Judicial y los restantes estamentos políticos e institucionales involucrados.

Un adecuado sistema de comunicación a todos los interesados, dirigido en dos sentidos: hacia dentro y hacia fuera resulta de gran importancia para ganar adhesiones y compromisos con el presente programa de mejora o cambio.

Como objetivos prioritarios, sin que ello agote en su expresión el propósito resumido en el presente PROGRAMA, señalamos los siguientes:

Fortalecer las estructuras del Poder Judicial actualmente en funcionamiento cuya función primordial es facilitar el acceso de los justiciables -en general- y -en especial- del sector poblacional más débil - al servicio de justicia.

Establecer relaciones institucionales con los organismos del Poder Ejecutivo pertinentes y del Poder Legislativo que permitan llevar a cabo -de manera conjunta- un verdadero proceso de transformación del sistema judicial.

Generar dialogo y consenso con los diferentes sectores y entidades vinculadas a la justicia y convocarlos a participar en la elaboración de una agenda de trabajo que contemple propuestas a corto, mediano y a largo plazo.

En un estrecho marco de cooperación, colaboración y asistencia, con el diseño de estrategias, herramientas y técnicas orientadas a la facilitar el conocimiento de los ciudadanos del sistema judicial, los tres Poderes deben formular una POLÍTICA DE ESTADO PARA LA JUSTICIA.

C: Estrategias:

Se pretende fijar los cursos de acción estimados necesarios para lograr esos objetivos.

Una de las primeras cuestiones a definir será la creación de un espacio institucional que vele por la puesta en práctica del plan y su cumplimiento y valoración.

Para ello se impone también convocar a especialistas y técnicos, formar equipos de trabajo, con responsables de la ejecución de cada uno de las acciones a emprender.

Sostiene Drucker que "la estrategia convierte la misión y los objetivos de una institución en rendimiento. Sin embargo, pese a su importancia, muchas entidades tienden a menospreciarla y desatenderla. ¡A la mayoría de ellas les parece tan obvio el hecho de que están satisfaciendo una necesidad, de que todos cuantos la padecen deben desear el servicio que esas instituciones ofrecen!..."

Estas ideas aplicables a las organización sin fines de lucro resultan también acertadas para el Poder Judicial, en tanto reconozcamos que él constituye, en su conjunto, una organización destinada a brindar un servicio público esencial y que como tal, el Estado no puede delegar o privatizar, por cuanto es una de sus funciones constitucionales -la de impartir justicia-.

Por otro lado no podemos dejar de lado, en esa visión, a los justiciables, que son los destinatarios del servicio, quienes aparecen como clientes de la institución y, en consecuencia, resulta importante y esencial satisfacer o dar respuesta a su reclamo.

En el diseño de las estrategias que constituyen el núcleo central del programa se presentan como imprescindibles las siguientes metas o acciones particulares:

Garantizar la efectiva Independencia de la Justicia.

Asegurar su autarquía funcional y financiera, acompañada de un ejercicio responsable orientado al mejoramiento del sistema.

Introducir mecanismos técnicos para la mejora continua de la Justicia, la educación permanente, y el control de la gestión, con el objeto de asegurar su eficacia y eficiencia.

Modificar las leyes orgánicas del Poder Judicial y del Ministerio Público, facultando a sus órganos de gobierno para flexibilizar sus estructuras organizativas en orden a la optimización de la calidad de su actuación frente a la comunidad, redistribuyendo funciones y tareas según sea necesario.

Redistribuir los órganos y oficinas judiciales de modo que estén más cerca de la gente, instaurando la justicia vecinal (comunal, barrial o rural) y casas de Justicia: inmediatas, sin formalismos, con

amplia competencia y bajos costos.

Establecer procesos más ágiles -tendientes a la oralidad-, en todos los fueros y jurisdicciones, propiciando que las causas simples tengan un tratamiento distinto y rápido que las complejas.

Revisar las estructuras organizativas (juzgados, fiscalías, defensorías, asesorías, etc.) redistribuyendo recursos materiales y humanos, dotándolos de medios modernos para realizar su tarea. Impulsar figuras y mecanismos que permitan un mejor aprovechamiento de los recursos existentes.

Fortalecer el Centro Único de Capacitación, generando un área de trabajo cooperativo y sostenido.

Instituir, difundir, fortalecer y ampliar distintas alternativas de solución de los conflictos, posibilitando el acceso a diversas modalidades de abordaje: jueces, mediadores, conciliadores, árbitros.

Informar y educar a la ciudadanía acerca de los derechos que la asisten, fortaleciendo y creando centros de orientación jurídica barriales, comunales, escolares, entre otros.

Promover el fortalecimiento y coordinación de los centros de asistencia y asesoramiento jurídico gratuito, impulsando la participación de los colegios profesionales, las organizaciones no gubernamentales y los auxiliares de la justicia.

Implementar reformas al enjuiciamiento criminal que profundicen el sistema acusatorio -adecuando el proceso penal a los requerimientos constitucionales- y garanticen: el reconocimiento efectivo de

los derechos de la víctima, la igualdad entre las partes, el juicio público lo más inmediato posible propendiendo al uso de mecanismos más ágiles para el juzgamiento de los casos simples; el fortalecimiento del Ministerio Público Fiscal y el aseguramiento de la Defensa Pública.

Adeuar los procedimientos de menores a las exigencias de la Convención de los Derechos del Niño.

D: Contenido preliminar del programa.

El programa pretende abarcar siete grandes componentes o áreas y, a su vez, cada uno de ellos podrá comprender varios proyectos independientes que propendan a un objetivo común. a) Acceso a la Justicia

El objetivo que se persigue es contribuir a generar en el ciudadano una plena conciencia respecto de su plexo de derechos -individuales y colectivos- y de las vías idóneas para hacerlos valer. Además se pretende diversificar y optimizar los mecanismos adecuados para concretar una tutela jurisdiccional eficaz.

En esta área resultaría conveniente la realización de las siguientes acciones concretas:

Realizar un relevamiento y registro de los centros, organismos o instituciones que presten servicio de Asistencia Jurídica Gratuita.

Redactar un texto de información a los ciudadanos que podría denominarse Manual de Acceso a la Justicia y darle adecuada difusión en diversos niveles sociales y educativos.

Creación de un centro de asistencia y apoyo a la víctima de delito, que brinde no solo asistencia jurídica, información acerca de sus derechos, posibilidades de inserción en el proceso, sino también y fundamentalmente, asistencia psicológica, contención material y económica, atención médica, etc.

Apoyo y promoción de Métodos alternativos de resolución de conflictos. Reglamentación y evaluación del funcionamiento de los Centros de Mediación.

## b) Gestión

En esta área se impone la necesidad de formular dos etapas de abordaje:

### Primera etapa:

Realizar un diagnóstico ajustado de la problemática relacionada con la saturación de trabajo en los juzgados existentes.

Elaborar estándares mínimos para la calidad del servicio

### Segunda etapa:

Proyectar las modificaciones de las unidades de actuación jurisdiccional, en atención a las conclusiones que arroja el diagnóstico.

La diversa índole de actividad que cada tipo de proceso requiere deberá ser ponderada en esta etapa como un punto de partida insoslayable, teniendo en cuenta la dilatada extensión del territorio provincial, sus vías de comunicación y las distintas características de cada región.

Flexibilización de estructuras y competencias de los Fueros.

Reorganización de los juzgados por tipo de proceso.

Nuevas formas de trabajo interno.

Revisar el funcionamiento de las oficinas judiciales que realizan actividades comunes a distintos fueros: Oficina de Notificaciones y Mandamientos, Mesa General de Entradas, etc

Creación de una Oficina Unica de Resguardo de Efectos Secuestrados y Documentación.

Creación de un equipo de tareas que pueda servir de apoyo temporario para solucionar problemas concretos de congestión de trabajo en determinadas situaciones coyunturales.(Fuerza de Trabajo)

### c) Capacitación

La sustentación del Programa depende decisivamente de la formación calificada de los protagonistas -actuales y futuros- de la actividad judicial.

La actualización y reforma en los planes de estudio de grado comportará el derrotero del cambio cultural para las generaciones venideras.

La organización del Centro Único de Capacitación para Magistrados, Funcionarios y Empleados del Poder Judicial, deberá estar consustanciada con idéntico objetivo, generando el adecuado ámbito formativo de los actuales y futuros funcionarios.

Resulta útil en este sentido abordar el estudio integral de los siguientes aspectos:

- 1) Planes de Estudio formales y perfil profesional del abogado
- 2) Educación Permanente
- 3) Capacitación en Tecnología de la Información y de la Comunicación
- 4) Cultura Organizacional

### d) Reforma Administrativa

La Autarquía del Poder Judicial introducida por la reciente reforma de la Constitución Provincial, impone la generación de profundas transformaciones internas y externas, entre otras, reorganización en el orden administrativo, de gestión y control de gestión.

El objetivo central consiste en incrementar la eficacia de la Administración de Justicia, a fin de dar adecuado marco a una eficiente gestión de sus recursos humanos y materiales.

Resultará primordial la elaboración de un nuevo diseño de la carrera judicial, en el cual la idoneidad sea la piedra basal.

El control del nuevo modelo de gestión constituirá el complemento indispensable de la reforma a implementar, en tanto permitirá su continuo ajuste y perfeccionamiento.

Autarquía

Sistema de Presupuesto

Política de Recursos Humanos

Sistema de Ingreso y Pasantías del Poder Judicial

Reorganización del funcionamiento de las dependencias judiciales encargadas de la administración y gestión del Poder Judicial.

e) Reformas al Sistema Jurídico

El marco normativo de la función judicial requiere, imperiosamente, de una adecuación dinámica al cambio que se propicia. Dinámica, en la medida en que los ordenamientos a modificar -o a reemplazar, en su caso- han de dar espacio a una delegación legislativa en favor del Poder Judicial para que éste sea quien determine -v.g. mediante acordadas y reglamentos- los mecanismos más aptos para poner en práctica las reformas en la de administración de justicia.

La nueva modalidad organizativa debe corporizarse en la estructura y funciones de los órganos de apoyo, toda vez que de éstos depende –en gran medida- la plena efectividad de lo resuelto en los estrados judiciales.

1) Códigos de Procedimientos.

- 2) Ley Orgánica de los Tribunales.
- 3) Ley Orgánica del Ministerio Público
- 4) Reglamento Interno del Poder Judicial.
- 5) Organismos de Apoyo al Sistema de Justicia:

Oficina de Ejecución Penal

Sistema Penitenciario

Sistema de Tratamiento de menores en conflicto con la ley

Policía Judicial

#### f) Infraestructura

El medio físico en que se desenvuelve la actividad, junto a los respectivos insumos y la capacitación que su uso requiere, hacen necesaria la formulación de una política específica y puntual. Ello, con vistas a un empleo óptimo de los recursos existentes, el necesario acondicionamiento de los espacios disponibles, y la incorporación de las nuevas tecnologías en función de la progresiva capacitación del personal.

Definición y ejecución de políticas en infraestructura:

Edilicia

Material

Tecnológica

Comunicación electrónica

Información en Internet

#### g) Materiales y construcción de consenso para la Reforma

Revestirán suma importancia las actividades a llevarse a cabo para la difusión de la necesidad de una reforma integral de la Justicia. De ese modo se avanzará en la construcción del consenso, haciéndose posible el desarrollo coordinado de tales actividades, para así lograr un mayor conocimiento, comprensión y adhesión respecto de los objetivos y alcances de tal reforma.

Para ello será necesario invitación a los distintos sectores del quehacer provincial y ONGs. vinculados a la actividad judicial, para participar en la formulación de propuestas, entrevistas con distintos referentes de la Justicia, jornadas de presentación, difusión, discusión y consenso sobre el PROGRAMA sobre reforma judicial

#### E: Ejecución del programa:

La puesta en práctica del programa exige un diseño estratégico para aventar las dificultades que se presenten. Para ello habrá que adecuar las estructuras existentes a las estrategias diseñadas en lo funcional, la asignación de recursos, el liderazgo de los responsables y la motivación.-

Por otra parte, su implementación requiere el ya mencionado compromiso de los poderes del Estado y el trabajo mancomunado y articulado en todas las áreas.

La sociedad tiene la convicción de la necesidad de llevar a cabo una profunda reforma del Sistema Judicial, pues ya nadie discute que su mal funcionamiento, repercute en la vida cotidiana de todos los habitantes e implica un serio obstáculo para el desarrollo social y económico del país.

Los tribunales son el espacio institucional básico para la protección de los derechos establecidos en la Constitución Nacional y los Tratados Internacionales de Derechos Humanos suscriptos por nuestro país. En este sentido, existe una directa relación entre la solidez del sistema de justicia y la calidad de la democracia.

Desde el Superior Tribunal de Justicia de la provincia de Santiago del Estero, se han trazado los lineamientos, hoy adoptados como propuesta de política de Estado en la materia, sobre los que habrá que avanzar para lograr una profunda reestructuración del sistema.

No sólo con medidas encaminadas a la consecución de una verdadera independencia institucional, sino mediante la implementación de nuevas modalidades de gestión que permitan una mayor eficiencia y fluidez en el ejercicio de las funciones jurisdiccionales y administrativas. Así como la adopción de una política de recursos humanos que a partir de un adecuado marco de incentivos, tenga en cuenta los resultados, y la permanente evaluación de los empleados y funcionarios de la Justicia.

El principal objetivo es revertir el descreimiento en la justicia, y para lograrlo, hay que trabajar en toda la provincia articulando las relaciones institucionales necesarias que permitan hacer visibles las reformas y cambios propuestos y su utilidad para la gente, haciendo de la seguridad jurídica y la previsibilidad un valor agregado indispensable.

Desde nuestro punto de vista, la reforma puede y debe ser planteada en dos niveles diferentes, a saber:

En el primer nivel, la propia justicia, apoyada por los otros poderes del Estado, es la que puede impulsar un proceso de modernización y reforma. Aunque se pueda encarar la modificación de códigos y normas, no obstante, el cambio fundamental pasa por modificar los códigos personales de conducta, usos y actitudes. Cada institución judicial está emplazada a reformarse a sí misma.

El segundo nivel a considerar es el de las reformas que se puedan impulsar con la participación del Poder Ejecutivo a través del Ministerio de Justicia, con el Poder Legislativo y demás actores sociales.

G: Política comunicacional:

Resultará de vital importancia contar con una buena política de comunicación para hacer conocer el proceso de cambio y difundir los resultados obtenidos.

La importancia de las comunicaciones resulta innegable. En el mundo de los negocios se ha dicho con propiedad que "las comunicaciones son el hilo invisible que une (o desune) una empresa internamente, y que a su vez la une o la separa del contexto, donde justamente reside el mercado que con su aporte contribuye a su continuidad".

Este concepto acuñado para el ámbito empresarial, resulta trasladable al Poder Judicial donde deberá aplicarse para cuidar celosamente las comunicaciones ya que, en caso contrario, se podrán empeñar o fracasar los procesos de mejora o cambio emprendidos.

Las comunicaciones son destinadas a hacer conocer hacia adentro y hacia fuera los resultados obtenidos y, aún antes, transmitir los objetivos y las metas fijadas para lograr adhesiones y motivar.

Hacia fuera, la comunidad, que es contexto en el que el Poder Judicial está inserto y en el cual se encuentran los destinatarios del servicio que presta, o sea, los justiciables. A ella debe dirigirse tanto para saber con exactitud cuáles son sus expectativas, como para ver la tendencia de los cambios en ese contexto para armar basándose en ellos una nueva estrategia. Se debe prestar atención y saber escuchar para poder descubrir como es la percepción que del Poder Judicial se tiene para generar de esa manera el comportamiento adecuado.

La comunicación interna tiene, también gran incidencia en el resultado positivo o negativo de los cursos de acción emprendidos. Se dice con acierto que una organización se transforma realmente en un proceso, en algo vivo, cuando sus hombres se comunican efectivamente entre sí.

### 3.- Palabras finales

El propósito directo de la propuesta es realizar un aporte efectivo, destinado a reducir la brecha entre lo que el Poder Judicial es y lo que debe ser. Esa distinción entre el servicio que tenemos y el que deseamos, entre la igualdad de defensa de nuestros derechos declamada y la efectivamente concretada, a nuestro juicio debe primar en todo debate que sobre la reforma integral del Poder Judicial se lleve a cabo, como garantía de máxima atención al destinatario y justificativo de su existencia: el justiciable.

Los integrantes del Poder Judicial unidos en la idea-fuerza de su transformación, le proporcionaremos al pueblo de la provincia una justicia a la altura de los tiempos históricos que desafían al enfrentamiento de la crisis económica, la construcción del desarrollo y la consolidación de la democracia.

Los programas políticos, como enunciación de propuestas encaminadas a organizar el futuro no pueden soslayar la realidad que nos circunda, donde se encuentra instalado un apego ostensible por las cosas antes que a las ideas, de la inmediatez sensorial y el exitismo.

El Poder Judicial no aparece en esos programas con un lugar destacado por resultar tedioso el recuento de sus realidades y de sus necesidades.

Es imperioso recuperar el terreno perdido, el Poder Judicial debe organizarse y actuar con métodos más modernos haciéndose cargo del drama de nuestros tiempos. Para adentro, reorganizarse. Para afuera, instalar en la comunidad la conciencia de que resulta imprescindible.

Estamos inmersos en una crisis humana polietiológica, de la cual el derecho es sólo una de sus especificaciones, pero debemos emprender acciones tendientes a salir del estancamiento en que se encuentra el Poder Judicial, como operador calificado del Derecho.

El inadecuado servicio que actualmente produce, hace decaer su prestigio y la gente no cree en él y así se socava un cimiento basilar de la vida social. Por otro lado, la preocupación de fondo es que la

sociedad y los hombres y mujeres que la componen tienen derecho a una Justicia ágil, efectiva y que de respuestas y soluciones a los conflictos.

Es nuestra obligación ponernos a la altura de los tiempos y escuchar las demandas sociales. Tenemos que trabajar aquí y ahora en la construcción del futuro de nuestros hijos.

Se pretende a partir de la propuesta de este programa, iniciar el proceso de reforma integral y mejoramiento del servicio de justicia, animados por la más firme convicción de que es el único camino que puede conducir a recuperar la confianza de la sociedad y restablecer el respeto por las instituciones.

Digamos, entonces, manos a la obra.

#### 4 ) ANEXO: Agenda del Programa

##### Metodología - Equipos y Forma de Trabajo

Se propone la integración de un Comité Responsable del Programa, dirigido por los Sres. Vocales del Excmo. Superior Tribunal de Justicia, Ministerio Público, Ministro de Justicia, Trabajo y Derechos Humanos de la provincia, Presidente de la Honorable Cámara de Diputados de la provincia y un representante de la Legislatura, preferentemente abogado; Presidente y un miembro de la Asociación de Magistrados y Funcionarios del Poder Judicial de la provincia y Presidente y un representante del Colegio de Abogados de la provincia.

A su vez el Comité Responsable del Programa, designará un Coordinador y conformará Equipos de Trabajo iniciales a los que se podrán sumar expertos interdisciplinarios, profesionales y técnicos, que abordarán los proyectos del presente o podrán formular propuestas de mejora de los mismos.

Para ello podrá habilitarse un Registro de expertos, profesionales, técnicos, etc con detalle de sus incumbencias, formación, experiencias afines a la actividad de reforma judicial.

Adicionalmente, podrá requerirse a universidades, instituciones, ONGs, firmas consultoras y otras, la elaboración y/o ejecución concreta de proyectos, según las necesidades y demandas que se presenten.

Para ello, se convocarán a participar a:

Consejo Profesional de Ciencias Económicas

Colegio de Arquitectos

Universidades de Santiago del Estero

Organizaciones No Gubernamentales vinculadas a la justicia

Asociación Sindical de Empleados del Poder Judicial de la provincia de Santiago del Estero

Iglesia Católica

Otros.

Se enumeran a continuación los siete grandes componentes del programa:

Acceso a la Justicia;

Gestión;

Capacitación;

Reforma Administrativa;

Reformas al Sistema Jurídico;

Infraestructura y

Materiales y construcción de consenso para la Reforma.

Cada componente del programa habrá de ser materia de desarrollo a través de proyectos específicos e independientes, de acuerdo a un formato tipo cuya formulación preliminar se incluye en el presente documento.

## A ) ACCESO A LA JUSTICIA

PROPUESTA

PARTICIPANTES

ACTIVIDADES

PLAZO

Relevamiento y registro de los centros, organismos o instituciones que presten servicio de Asistencia Jurídica Gratuita.

Poder Judicial

Ministerio Publico

Ministerio de Justicia

Secretaría de Derechos Humanos

Defensoría del Pueblo de la Provincia

Colegio de Abogados

Organizaciones No Gubernamentales

Universidades del medio

Otros

Publicación en Internet de la Base de Datos y Registro de las Organizaciones de Asistencia Jurídica Gratuita.

Elaboración de un documento para la coordinación de las actividades de los Centros de Asistencia Jurídica Gratuita

Evaluación del funcionamiento de los Centros de Asistencia Jurídica Gratuita

Corto Plazo

PROPUESTA

PARTICIPANTES

## ACTIVIDADES

### PLAZO

Redacción de un texto de información a los ciudadanos

"Manual de Acceso a la Justicia"

Poder Judicial

Ministerio Publico

Ministerio de Justicia Secretaria de Derechos Humanos

Defensoría del Pueblo de la Provincia

Colegio de Abogados

O. N. Gs.

Universidades

Otros

Redacción de borrador

Aprobación del texto final

Difusión

Corto Plazo

PROPUESTA

PARTICIPANTES

ACTIVIDADES

PLAZO

Creación de un centro de asistencia y apoyo a la víctima de delito, que brinde no solo asistencia jurídica, información acerca de sus derechos, posibilidades de inserción en el proceso, sino también y fundamentalmente, asistencia psicológica, contención material y económica, atención médica, etc.

Poder Judicial

Ministerio Publico

Ministerio de Justicia Secretaria de Derechos Humanos

Defensoría del Pueblo de la Provincia

Colegio de Abogados

Organizaciones No Gubernamentales

Universidades

Otros

Elaboración de un proyecto

Mediano Plazo

## A ) ACCESO A LA JUSTICIA – Continuación

PROPUESTA

PARTICIPANTES

ACTIVIDADES

PLAZO

Apoyo y promoción de los medios alternativos de resolución de conflictos.

Poder Judicial

Ministerio Publico

Ministerio de Justicia

Secretaria de Derechos Humanos

Defensoría del Pueblo de la Provincia

Colegio de Abogados

Organizaciones No Gubernamentales

Universidades

Otros

Ejecución

Permanente

B ) GESTION : Primera Etapa

PROPUESTA

PARTICIPANTES

ACTIVIDADES

PLAZO

Diagnostico previo

Fijación de estándares de calidad

Poder Judicial y Ministerio Publico

Asociación de Magistrados y Funcionarios

Colegio de Abogados

Otros

Relevamiento de datos estadísticos y evaluación por fueros y por instancias

Elaboración de diagnósticos

Determinación de estándares de calidad

por fueros y por instancias

Corto Plazo

B ) GESTION Segunda Etapa:

PROPUESTA

PARTICIPANTES

ACTIVIDADES

PLAZO

Flexibilización de Estructuras y Competencias de los Fieros

Reorganización los Juzgados por tipo de proceso

Nuevas Formas de Trabajo Interno

Poder Judicial Ministerio Publico

Poder Legislativo

Asociación de Magistrados y Funcionarios

Colegio de Abogados

Otros

Reforma de Ley Orgánica y Códigos Procesales

Dictado de Acordadas

Apoyo Técnico

Asesoramiento

Largo Plazo

B ) GESTION Segunda Etapa Continuación

PROPUESTA

PARTICIPANTES

ACTIVIDADES

PLAZO

Revisión del funcionamiento de las oficinas judiciales que realizan actividades comunes a los

distintos fueros

Poder Judicial Ministerio Publico

Asociación de Magistrados y Funcionarios

Asociación Sindical de Empleados Judiciales

Colegio de Abogados

Otros

Reforma de Ley Orgánica

Reglamento Interno del Poder Judicial

Dictado de Acordadas

Apoyo Técnico

Asesoramiento

Largo Plazo

PROPUESTA

PARTICIPANTES

ACTIVIDADES

PLAZO

Creación de Oficina para resguardo de efectos y documentación

Poder Judicial

Otros

Dictado de Acordadas

Apoyo Técnico

Asesoramiento

Corto Plazo

PROPUESTA

PARTICIPANTES

ACTIVIDADES

PLAZO

Creación de un equipo de tareas para apoyo temporario en la solución de problemas concretos  
congestión de trabajo

(Fuerza de Apoyo)

Poder Judicial Ministerio Publico

Asociación de Magistrados y Funcionarios

Centro Único de Capacitación para Magistrados, Funcionarios y Empleados

Asociación Sindical de Empleados Judiciales

Otros

Reglamento Interno del Poder Judicial

Dictado de Acordadas

Apoyo Técnico

Asesoramiento

Mediano Plazo

C ) CAPACITACIÓN

PROPUESTA

PARTICIPANTES

ACTIVIDADES

PLAZO

Planes de Estudio formales y perfil profesional del abogado

Educación Permanente

Capacitación en Tecnología de la información y de la comunicación

Cultura organizacional

Centro Único de Capacitación para Magistrados, Funcionarios y Empleados del Poder Judicial "Dr. José B. Gorostiaga"

Otros

Ejecución

Asesoramiento

Apoyo Técnico

Permanente

D) REFORMA ADMINISTRATIVA

PROPUESTA

PARTICIPANTES

## ACTIVIDADES

## PLAZO

Definición del impacto del régimen de autarquía del Poder Judicial .

Análisis.

Formulación de proyectos

Poder Ejecutivo:

Ministerio de Justicia

Organismos técnicos

Poder Legislativo

Poder Judicial Ministerio Publico

Otros

Ley reglamentaria

Reforma de Ley Orgánica

Reglamento Interno del Poder Judicial

Dictado de Acordadas

Apoyo Técnico

Asesoramiento

Corto Plazo

PROPUESTA

PARTICIPANTES S

ACTIVIDADES

PLAZO

Sistema de Presupuesto:

Elaboración Ejecución

Control

Poder Judicial Ministerio Publico

Otros

Dictado de Acordadas

Apoyo Técnico

Asesoramiento

Elaboración

Ejecución

Permanente

PROPUESTA

PARTICIPANTES

ACTIVIDADES

PLAZO

Política de Recursos Humanos

Poder Judicial Ministerio Publico

Asociación de Magistrados y Funcionarios

Asociación Sindical de Empleados Judiciales

Otros

Reforma de Ley Orgánica

Reglamento Interno del Poder Judicial

Dictado de Acordadas

Apoyo Técnico

Asesoramiento

Elaboración

Ejecución

Permanente

PROPUESTA

PARTICIPANTES

ACTIVIDADES

PLAZO

## Sistema de Ingreso y Pasantías del Poder Judicial

Poder Judicial y Ministerio Público

Asociación de Magistrados y Funcionarios

Asociación Sindical de Empleados Judiciales

Otros

Reglamento Interno del Poder Judicial

Dictado de Acordadas

Apoyo Técnico

Asesoramiento

Elaboración

Ejecución

Mediano Plazo

PROPUESTA

PARTICIPANTES

ACTIVIDADES

PLAZO

Reorganización del funcionamiento de las dependencias judiciales encargadas de la administración y gestión del Poder Judicial

Poder Judicial Ministerio Publico

Asociación de Magistrados y Funcionarios

Asociación Sindical de Empleados Judiciales

Otros

Reforma de Ley Orgánica

Reglamento Interno del Poder Judicial

Dictado de Acordadas

Apoyo Técnico

Asesoramiento

Elaboración

Ejecución

Mediano Plazo

E) REFORMAS AL SISTEMA JURIDICO

PROPUESTA

PARTICIPANTES

## ACTIVIDADES

### PLAZO

- 1)Códigos de Procedimientos
- 2)Ley Orgánica de los Tribunales.
- 3) Ley Orgánica del Ministerio Publico
- 4) Reglamento Interno del Poder Judicial.
- 5)Organismos de Apoyo al Sistema de Justicia:

Oficina de Ejecución Penal

Sistema Penitenciario

Sistema de Tratamiento de menores en conflicto con la ley

Policía Judicial

Poder Judicial Ministerio Publico

Poder Legislativo

Ministerio de Justicia

Secretaria de Derechos Humanos

Asociación de Magistrados y Funcionarios

Colegio de Abogados

Universidades

Otros

Elaboración de Proyectos

Apoyo Técnico

Asesoramiento

Largo Plazo

F) INFRAESTRUCTURA

PROPUESTA

PARTICIPANTES

## ACTIVIDADES

## PLAZO

Definición de políticas en infraestructura

Edilicia

Material

Tecnológica

Comunicación electrónica

Información en Internet

Poder Judicial

Ministerio Publico

Poder Legislativo

Ministerio de Justicia

Colegio de Arquitectos

Otros

Elaboración de Proyectos

Apoyo Técnico

Asesoramiento

Largo Plazo

## G) MATERIALES Y CONSTRUCCIÓN DE CONSENSO PARA EL PROGRAMA DE REFORMA

Construcción del Consenso:

Recolección, procesamiento y análisis de información acerca del Poder Judicial de la Nación y de las Provincias.

Jornadas de presentación y difusión del programa.

Invitación a todos los sectores involucrados para participar en la formulación de propuestas alternativas.

Trabajo con la ciudadanía y las ONG's del sector para diseminar el Programa

Difusión y concientización de la ciudadanía respecto de la necesaria transformación del sistema de justicia.

Implementación gradual del programa a partir de la decisión política.

Santiago del Estero, noviembre de 2.005.-

Fuente: Programa Integral de Reforma Judicial: Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la Nación