

El problema de la ineficiencia del sistema judicial: algunas propuestas de solución¹

The problem of the judicial system's inefficiency: Some proposals for its solution

Roberto Omar Berizonce²

Universidad Nacional de La Plata, Argentina
rberizonce@lpsat.com

Resumen

El texto investiga estrategias de reforma estructural del sistema de justicia, partiendo de la identificación de las causas de su ineficiencia y articulando propuestas coherentes, políticamente legítimas, y que buscan el acceso, la desburocratización y la eficiencia de los procedimientos jurisdiccionales. Señala las razones del fracaso de las políticas de reforma del sistema de justicia en los años 1990, estimuladas por bancos multilaterales de crédito, y caracteriza algunos sistemas incipientes de gestión judicial que vienen logrando éxito. Finalmente, introduce algunas propuestas de reforma, partiendo de la tripartición *Carneluttiana* (en lo que se refiere a los recursos humanos, a los medios procesales y al modelo procesal).

Palabras claves: efectividad del proceso, reformas del sistema de justicia, gestión de los órganos jurisdiccionales.

Abstract

The article investigates strategies of structural reform of the Judiciary. It starts from the identification of the causes of the Judiciary's inefficiency and discusses coherent and politically legitimated proposals for the access to, the debureaucratization and the efficiency of the judicial proceedings. It points out the reasons for the failure of the judicial reform policies in the nineties, which were stimulated by multilateral credit banks, and characterizes some incipient systems of judiciary management that are being successful. Finally, the article introduces some reform proposals starting from Carnelutti's tripartition (concerning human resources, procedural means and the procedural model).

Key words: procedural efficiency, reforms of the Judiciary, management of the Judiciary.

¹ Publicado en Seguel (2007).

² Doutor en Ciencias Jurídicas y Sociales - Universidad Nacional de La Plata, UNLP-FI-LACLYFA, Argentina. Universidad Nacional de La Plata. Calle 6 entre 47 y 48, La Plata, Argentina, Caixa-Postal: 1900, La Plata, Argentina.

La ineficiencia del sistema de impartición de justicia, común denominador en Iberoamérica

Es una realidad incontrastable que en la mayoría de los países de Iberoamérica el proceso común sigue exhibiendo numerosos “baches”, verdaderos conos de sombra, que se derivan de una compleja gama de causas y circunstancias, entre las que se incluyen no solo los modelos-teóricos procesales, sino aún y con no menos incidencia negativa, otras variadísimas y complejas razones que vinculan con los distintos niveles que confluyen en la articulación del íntegro sistema de justicia (Berizonce y Nogueira, 1988). En un inventario siquiera tentativo de tales ingredientes – y dejando de lado los motivos exógenos, de tanta gravitación (calidad institucional, índices económico-sociales, demográficos, culturales, de dependencia externa, etc.) – no puede omitirse la consideración de (i) la organización tribunalicia (Constitución y leyes orgánicas); (ii) la infraestructura y medios materiales disponibles (y su adecuada gestión); (iii) los recursos humanos (jueces, funcionarios, empleados y los regímenes de ingreso, carrera judicial, derechos y deberes); (iv) la situación de los propios litigantes “consumidores” del servicio de justicia (y los regímenes tendientes a asegurar el acceso irrestricto y la “igualdad de armas” que posibilite la justicia intrínseca de las decisiones); (v) el nivel de asesoramiento jurídico a cargo de los abogados privados y la defensa oficial (incluyendo la formación académica y profesional, las condiciones para acceder a la matrícula profesional y otros aspectos vinculados); (vi) el asesoramiento técnico auxiliar, a cargo principalmente de los peritos y consultores técnicos (régimen de ingreso, selección y designación, exigencias de preparación técnico-científicas); (vii) la organización, dirección y gestión de los órganos jurisdiccionales (oficio judicial) y la propia gestión de los conflictos (*case management*); y por último, aunque no menos importante, (viii) los sistemas y procedimientos dirigidos al control de todas las actividades que desarrollan los sujetos prestadores del sistema judicial, jueces y abogados, para hacer efectivas sus responsabilidades en las diferentes

esferas públicas y profesionales (disciplinarias, civiles, penales, políticas, sociales).

Todos esos factores se articulan e influyen recíprocamente, por manera que los “productos” y resultados que derivan del íntegro sistema de justicia dependen directa o indirectamente de la armónica conjugación de tales niveles. Y es precisamente por ello que la defección de uno o varios viene a incidir necesaria e inexorablemente en el rendimiento de los restantes para generar soluciones insatisfactorias. Un razonamiento falso, lamentablemente paradigmático y casi siempre reiterado, es el que presupone que la transformación del sistema de enjuiciamiento puede lograrse con la sola reforma del Código Procesal, olvidando que se trata tan solo, el modelo teórico formal, de uno de los factores operantes, y seguramente no excluyente ni decisivo en el rendimiento del sistema de justicia.

Cualquier transformación del enjuiciamiento que aspire a mejorar el funcionamiento concreto de los indicadores cualificantes de las prestaciones de justicia, debe atender de modo necesario a todos y cada uno de los niveles y factores incidentes, en el marco de un *plan general de reformas* (Berizonce, 1999, p. 309 y ss.).

No menos irrefutable como premisa es que la defección del proceso común genera una notoria descalificación del sistema de enjuiciamiento en general, que arrastra sin distinciones al quehacer cotidiano de los operadores jueces y abogados, atrapados por la desconianza que alientan los ciudadanos destinatarios del servicio.

Los indicadores de la ineficiencia son conocidos desde siempre y lucen todavía enhiestos en los más disímiles rincones³: la *excesiva duración* de los procesos, el *costo desmesurado* que consumen (y no solo para el litigante, sino también para las arcas públicas) y la *cuestionada calidad intrínseca* de las decisiones, certificada por la arbitrariedad y el absurdo que en no pocos casos las inficiona, como a menudo los propios tribunales superiores reconocen y declaran.

En ese contexto, la cuestión de la *eficacia en concreto* del sistema de justicia ha trepado a las Cartas constitucionales⁴ y hasta se recoge en las convenciones

³ Para una amplia y actualizada visión del estado de situación en los principales países europeos: Trocker y Varano (2005, p. 2 y ss.). Para un panorama completo del funcionamiento de los sistemas judiciales en Iberoamérica: Ovalle Favela (2006); Berizonce (1999, p. 171, 195, 231 y ss., 2002).

⁴ El fenómeno no solo se ha dado en las constituciones europeas de posguerra, y aún en sus más recientes reformas (así, por caso, la innovación introducida en el art. 111 de la Constitución italiana, en vigor desde 1999), sino también en Cartas de numerosos países iberoamericanos. Entre otros, en Argentina las reformas de 1994, en la Nación y en la Provincia de Buenos Aires, ampliaron el catálogo de las garantías judiciales, jerarizaron el amparo, consagraron explícitamente la garantía de la “*eficaz prestación de los servicios de justicia*” (art. 114, apart. 6, Const. Nac.) y la “*tutela judicial continua y efectiva*” (art. 15, Const. Prov. Bs.As.). Sobre la reforma de la Constitución Italiana, derivada de la ley constitucional del 23 de noviembre de 1999, n. 2, texto del art. 111, 1°, 2° párrafo, según el cual “la jurisdicción se actúa mediante un proceso justo y ecuanime regulado por ley” (Tarzia, 1998, p. 657 y ss., 2001, p. 1 y ss.; Chiarloni, 2000, p. 1010 y ss.; Bove, 2002, p. 479 y ss.).

internacionales que consagran las garantías judiciales⁵. La eficiencia, que está en la base de la noción de políticas públicas⁶, se encuentra naturalmente asociada a una serie diversa y compleja de factores interdependientes que integran el sistema judicial; y en síntesis, supone la prestación del *buen servicio*, la “eficaz prestación de justicia”, la “tutela judicial continua y efectiva”, que proclaman los textos constitucionales.

Bosquejo de elementos para un plan general de reformas del sistema de justicia y cuestiones metodológicas

Un plan general de reforma del servicio de justicia metodológicamente se integra con labores coordinadas en diversas y sucesivas etapas: (a) relevamiento del “cuadro de situación”; (b) diagnóstico; (c) diagramación de propuestas; (d) implementación; (e) seguimiento, evaluación y ajustes. La improvisación en la diagnosis tanto como la incoherencia legislativa, la inorganicidad, la falta de una visión totalizadora de los problemas y de cómo atacarlos en forma efectiva, y no menos principalmente, la desnaturalización e inaplicación de los modelos teóricos acuñados, son los principales macrodefectos que exhiben nuestros ordenamientos de justicia. De lo que se trata es de *organizar un verdadero sistema de justicia* superador de los empeños aislados asistemáticos e inorgánicos por definición y, casi siempre, frustradores de los mejores propósitos y expectativas.

No se puede ignorar que la estructuración de un sistema de justicia constituye propiamente una operación *política*. Porque definir metas y objetivos, tanto como los medios para alcanzarlos, supone, sin duda, adoptar decisiones que, cuando están suficientemente sustentadas en el *consenso general*, producen profundas incidencias, tanto en la sociedad como en el Estado. Y nadie discute, por eso mismo, que una cierta tabla de valores, una ideología tiñe siempre, necesariamente, la política jurisdiccional. Optar por la perspectiva del litigante, la humanización de la justicia, la igualdad en concreto y el acceso irrestricto

a la jurisdicción, el proceso justo, por señalar los principales arbotantes que modernamente se postulan en la doctrina y recogen en la legislación comparada, supone tomar partido sobre cuestiones viscerales que asientan en la entraña misma de un sistema y que, por ello, definen un perfil incanjeable. Pasar de un Estado de Derecho a un *Estado de Justicia*.

Pero claro que no basta con la sola y formal consagración de los modelos teóricos si luego se los burla o inaplica. Un sistema debe prever entonces, también, sus propios reaseguros.

Y, desde luego, no sólo ha de exhibir *coherencia de fines*, sino, además, *pertinencia en los medios*. Articular un programa reformador no puede ser una operación aritmética, ni una obra de gabinete, ni quedar enajenada al capricho de un teórico iluminado. Será más bien la labor de un equipo técnico-político con fino olfato para evaluar y discernir acerca de los objetivos y de los instrumentos que permitan concretamente alcanzarlos.

Una política judicial con pretensión de cientificidad sólo puede ser concebida en la mancomunidad del trabajo interdisciplinario. Si los juristas, magistrados y abogados son imprescindibles, no lo son menos los expertos en planificación y administración, licenciados en recursos humanos, economistas, analistas de costos, sociólogos, psicólogos, especialistas en estadística y organización empresarial y otros que manejan las técnicas pertinentes.

(a) Todo lo anterior ha de insertarse en un contexto en el que resulta evidente la persistencia en todas las latitudes y aún el *recrudescimiento de la puja entre los poderes políticos y la magistratura*⁷, por el reparto de las competencias sustanciales, en especial las relativas al gobierno del Poder Judicial, su administración y gestión financiera, el control disciplinario sobre los jueces. En contrapartida, se cuestiona el alcance y medida del control que el judiciary ejerce sobre los actos de los otros poderes. La búsqueda de nuevos y más adecuados equilibrios sigue siendo el gran desafío de políticos y juristas.

⁵ Convenio para la protección de los derechos humanos y de las libertades fundamentales, Pacto de Roma, art. 6°: “toda persona tiene derecho a que su causa sea oída equitativa, públicamente y dentro de un plazo razonable”. *Convención Americana sobre derechos humanos* (Pacto de San José de Costa Rica), art. 8°, apart. 1: “Toda persona tiene derecho a ser oída, con las debidas garantías y dentro de un plazo razonable” (Hitters, 1991-1993, v. I, p. 282, v. II, p. 151).

⁶ Segundo Vargas Vianco (2003, p. 68-99), donde sostiene que la búsqueda de la eficiencia está últimamente relacionada con la idea de la escasez y finitud de recursos, lo que ha de influir en la toma de decisiones, aún por encima de la concepción tradicional que ve en la justicia un tema de principios de valores trascendentes, que inexorablemente deben ser cumplidos. Se trata, para nosotros, de una sesgada visión economicista, que no compartimos porque desconoce principios básicos del acceso a la justicia y el sistema de valores fundantes de la función pública jurisdiccional, de raigambre constitucional en todos nuestros países. Sobre el tema: Berizonce (1999, p. 231 y ss.).

⁷ Por caso, en España: Ramos López Méndez (2006, p. 539 y ss.). Sobre un fenómeno similar en Colombia: López Blanco (2006, p. 527 y ss.).

Esos conflictos se desarrollan en el marco de sociedades tendencialmente más plurales, abiertas y participativas, que privilegian valores sustanciales como la igualdad en concreto de todos los sujetos (ciudadanos, administrados, consumidores en general), la solidaridad, la justicia intrínseca, el Estado de Justicia superador del tradicional Estado de Derecho. La independencia judicial en tal contexto es un instrumento indefectible para el logro de esos objetivos morales de las sociedades contemporáneas; y también es presupuesto de los propósitos económicos del crecimiento sustentable y autosostenido, que supone la seguridad jurídica. Sin independencia del Poder judicial deviene inconcebible la concreción de los objetivos morales y económicos que persiguen nuestras sociedades.

En ese escenario tan complejo, la misión de los jueces y la *independencia de la magistratura* se asienta en los tiempos que vivimos, más que nunca antes, en la propia labor judicial, en la forma cómo los jueces hacen justicia a los ojos de la comunidad y en la medida que asumen y se efectiviza su propia responsabilidad. La *legitimación democrática* de los jueces, cuestión decisiva en la puja por la “cuota de poder” que corresponde al judiciario, asienta en el perfeccionamiento y democratización de los sistemas de designaciones (y también, de capacitación y especialización) cada vez más abiertos y pluralistas, tanto como en el incrementado protagonismo –“activismo” (Berizonce, 1999, p. 361 y ss.) – de aquellos, particularmente por el acentuamiento del control de constitucionalidad y legalidad de los actos de los poderes políticos y la tutela de las garantías fundamentales de las personas. Es a través de ello que los jueces se convierten en arbitadores y garantes del catálogo de valores que cobija la Constitución y, aún del sistema político institucional que ésta organiza, cuando asumen sus potestades con coraje cívico para poner freno a desbordes y excesos menoscabantes.

Es notorio que en las modernas sociedades contemporáneas, mientras se constata en las encuestas de opinión la ineficiencia del sistema judicial y el desprestigio de la magistratura, paradójicamente el ciudadano común recurre cada vez más ante el Poder Judicial en la búsqueda de soluciones no sólo para sus conflictos individuales, sino también como gestor de los intereses públicos generales, a conciencia de que, en muchos casos, los otros “poderes

políticos” son incapaces de brindárselas, o las transfieren directa o implícitamente a los jueces. Complejas cuestiones sobre tutela del medio ambiente y de los consumidores en general, aspectos político-institucionales relativos a la validez de actos de los restantes poderes, son buenos ejemplos de la creciente “jurisdiccionalización de las disputas”. Claro que éste fenómeno no puede justificar el “imperialismo judicial” que desarticula la división de los poderes. Son los jueces, incuestionablemente, unos de los componentes de un Poder y, por ende, engranaje del “Gobierno”.

(b) Identificadas las causas eficientes de la disfuncionalidad del sistema de justicia, será menester articular un catálogo coherente y sistemático de propuestas que conformen un *plan integral de reformas*. Claro que cualquier empresa transformadora de semejante magnitud debe sustentarse necesariamente en un amplio consenso de todos los sectores de la comunidad involucrados, desde que de ese modo se estaría generando una verdadera y propia política de Estado para la Justicia. Ninguna transformación efectiva y duradera puede concretarse si no media una *voluntad política* clara y concreta que le brinde soporte⁸.

Por supuesto la ínsita complejidad de las cuestiones implicadas impide abarcar y analizar aquí la batería de medidas y propuestas que, por otra parte, se han sustentado con mayor o menor éxito en muchas de las legislaciones. Una enunciación, siempre parcial e incompleta, de tales proposiciones debería atender ciertos temas principales, v. gr.:

(i) *En relación a la organización judicial*: el aseguramiento de la independencia; mecanismos adecuados de selección de los magistrados; estructuración de una carrera judicial que contemple equilibradamente los deberes, obligaciones y derechos de los jueces y funcionarios; capacitación permanente; régimen de control de la labor judicial y las consiguientes responsabilidades (disciplinarias, políticas, sociales); distribución de la competencia territorial y emplazamiento de los órganos de modo que facilite el acceso a la justicia; organización del Ministerio Público independiente; integración plural de los órganos jurisdiccionales.

(ii) *Con relación a los medios materiales*: sobre la base del reconocimiento de la autarquía para la administración económico-financiera del Poder Judicial, se

⁸ Lamentablemente, en Argentina no ha existido en las últimas décadas una política judicial integral. Las reformas, casi siempre modestas, no han podido superar hasta la actualidad la fragmentalidad de los enfoques poniendo al descubierto la falta en general de una voluntad política suficiente para afrontar los grandes problemas que la aquejan (Fucito, 2002).

requiere la provisión de los fondos suficientes para su correcto funcionamiento.

(iii) *En cuanto a los modelos procesales:* sustitución de los arcaicos sistemas de enjuiciamiento escriturario por los procesos por audiencias; perfeccionamiento de los mecanismos de instrucción preliminar; auspicio de los modos alternativos de solución de disputas en sus diversas modalidades; reforzamiento de los poderes del juez en atención a las nuevas misiones (procesos de “coexistencialidad”, colectivos, sociales); protección cautelar eficaz, incluyendo la tutela anticipatoria; régimen recursivo simplificado; ejecución provisional de la sentencia; autoridad de las decisiones judiciales; mecanismos selectivos objetivos y racionales que impidan la sobrecarga de los tribunales superiores; tutelas diferenciadas y sumarias; tribunales especiales de familia y de pequeñas causas; redimensionamiento de la jurisdicción extracontenciosa.

(iv) *Organización del despacho (oficio) judicial y técnicas de gestión:* flexibilización de la estructura del despacho, servicios comunes para tribunales; manejo del personal; gestión de los casos (*case management*); informatización de los procesos de gestión; aplicación de las tecnologías de la información.

(v) *Sobre el sistema de asistencia jurídica:* estructuración de un sistema de asistencia jurídica integral, incluyendo la atención preventiva y consultiva y la difusión masiva de los derechos de los ciudadanos.

(vi) *En cuanto a la formación, capacitación y adiestramiento permanente de los operadores y auxiliares del derecho:* organizar Escuelas Judiciales para jueces y magistrados, con programas tendientes a la transformación del sistema judicial, con obligatoriedad de asistencia a los cursos como condición para ascensos y traslados; establecer mecanismos de habilitación y recertificación para el ejercicio profesional de la abogacía, a fin de asegurar la capacitación y actualización de los conocimientos, creando Institutos de capacitación y perfeccionamiento profesional.

(vii) *Control y responsabilidad de los operadores:* instituir un sistema con la participación de los distintos sectores, que ponga énfasis en el control preventivo, acentuando el control interno por vía de superintendencia y el externo a cargo del Consejo de la Magistratura y del Jurado de Enjuiciamiento; mecanismos efectivos de control del ejercicio profesional de la abogacía.

(viii) *Medios alternativos de solución de conflictos:* propiciar la utilización de tales medios y fomentar la organización institucional de la conciliación, mediación y el arbitraje, principalmente para facilitar la solución de los conflictos de coexistencialidad y sociales, en general.

Los intentos fallidos de transformación en los años 1990

Producto de una visión sesgada y unilateral de los complejos fenómenos incardinados en los sistemas judiciales, fueron los estímulos a la reforma que en los años 1990 se impulsaron en numerosos países del subcontinente americano, por acción de los bancos multilaterales de crédito que inyectaron préstamos restituibles con esa finalidad. Ello en el marco de la búsqueda de transformaciones estructurales del Estado que, según sus inspiradores, encontraban obstáculo en el sistema de justicia. Desde el punto de vista estratégico, y no sin cierta ingenuidad, los programas auspiciados por las entidades crediticias internacionales partían de la premisa que en el sector judicial la transformación se lograría, más que modificando las leyes procesales, por vía de trasladar las nociones de gestión moderna propias del sector privado al quehacer jurisdiccional. La incorporación de técnicas de gestión, de la mano de expertos en tales técnicas, sería el camino para las ansiadas soluciones⁹.

En verdad, más preocupante aún era la ideología de neto sesgo economicista, en boga por ese entonces, que se pretendía imponer con semejantes proposiciones en cuyo centro aleteaba la concepción decimonómica de la justicia civil concebida como “bien privado”, cuyos beneficios son hechos suyos predominantemente por las partes litigantes. De ahí el propósito de desalentar la demanda de justicia, desde que la provisión del servicio como bien público incentivaría a los sujetos a litigar más asiduamente (Vargas Vianco, 2003, p. 80-81)¹⁰. Bajo ese prisma, el funcionamiento óptimo del sistema judicial implica la tutela del derecho al menor costo posible para el erario, como medio para obtener la reducción del costo directo de los recursos destinados a la solución de conflictos y la ocurrencia misma de dichos conflictos por el efecto de disuasión ejercido, a través de las

⁹ Lo que en el fondo suponía dejar de lado la visión de los procesalistas sobre los problemas judiciales para utilizar la de los expertos en gestión (Vargas Vianco, 2003, p. 76-78).

¹⁰ Sobre el fin público de la jurisdicción por todos: Couture (1945, p. 92).

tasas que gravan el servicio¹¹. Semejante postura, claro, desconoce el principio esencial ahora incorporado a la mayoría de nuestras Cartas constitucionales en Iberoamérica que consagra el acceso a la justicia, fruto del más profundo conocimiento y el ejercicio irrestricto de los derechos que corresponden a todos los ciudadanos. Más que constreñir la demanda de justicia, habrá que aumentar la “oferta”, incluyendo desde luego los medios alternativos de solución de disputas y la descarga de ciertos asuntos propios de la jurisdicción extracontenciosa¹².

Si bien las políticas ultraliberales alentadas en la década de los años 1990 en general fracasaron, no es menos cierto que suerte similar han corrido en Iberoamérica las políticas consideradas tradicionales, ligadas por lo general al aumento del presupuesto judicial, ajustes en los modelos procesales, y aún incorporación de modernas tecnologías de gestión. Principalmente porque han operado en forma descoordinada. Así, las reformas procesales no han tenido virtualidad práctica, sea porque a menudo se insertaron en el propio y agobiante esquema escriturario – vg., los intentos por instalar una audiencia preliminar¹³ –, ya por la desuetud de los *usus fori* desnaturalizadores, o por la falta de acompañamiento con un modelo de gestión adecuado. El solo y aislado incremento del presupuesto judicial tampoco ha servido al objetivo de mejorar las prestaciones, si no se lo administra y ejecuta racionalmente. Ni siquiera la introducción todavía incipiente de las modernas tecnologías de las comunicaciones ha arrojado los resultados que se esperaban, disociadas como generalmente han estado respecto de los demás niveles del sistema judicial.

Debe reconocerse, sin embargo – como bien lo ha destacado Vargas Vianco (2003, p. 90-91) – que los incipientes cambios en la gestión judicial – fruto principalmente de la iniciativa de jueces creativos – tímidamente intentados en nuestra región, no obstante el escaso avance que han significado en la mejora del sistema judicial, han tenido la virtud, de todos modos,

de instalar ideas de eficiencia y productividad, generando un proceso de innovación nada desdeñable. Han servido también para despertar el interés y allegar a los tribunales a profesionales de áreas muy distintas a las jurídicas – administradores, ingenieros, economistas y técnicos de las más diversas disciplinas –. Los incipientes sistemas de gestión han mostrado logros palpables en algunas áreas, todo lo cual trae esperanzas de emprender programas de modernización amplios y articulados. Sobre todo, vale agregar, si no se pierde de vista la organicidad del íntegro sistema de justicia y se atiende concomitantemente a la mejora en los demás segmentos.

Algunas propuestas vinculadas con aspectos básicos

A partir de esas experiencias y siguiendo la clásica tripartición carneluttiana de los problemas de la justicia – hombres, recursos materiales y modelo procesal – hemos de intentar la formulación de algunas propuestas concretas en relación a cada una de esas áreas o niveles.

(i) Recursos humanos

En general, existe un notorio vacío en los estudios y en la formulación de propuestas tendientes a diseñar una *política de recursos humanos* en el Poder Judicial¹⁴. Se requiere debatir en torno del régimen de la denominada “carrera judicial” (Vanderbilt, 1959, p. 11 y ss.; Sentís Melendo, 1970, p. 719; Díaz, 1972, p. 197 y ss.; Sagüés, 1982, p. 816; Berizonce, 1990, p. 19-22) y específicamente sobre cuestiones vinculadas a la administración y sistema escalafonario, ingreso mediante concursos públicos con adecuados mecanismos de selección de los aspirantes, promociones por mérito, “premios y castigos”, movilidad vertical, evaluaciones de desempeño¹⁵, calificación y supervisión, con incidencia en la remuneración¹⁶, traslados y remoción,

¹¹ Se ha sostenido que para aliviar y racionalizar la carga de trabajo de los tribunales y evitar la “regresividad del gasto en justicia” hay que preocuparse por controlar la demanda, y no solamente la “oferta del bien”; y que entre otras formas de aliviar aquella carga, además de desahogar los asuntos puramente administrativos y aquellos que pueden canalizarse por mecanismos de resolución alternativos, es menester cobrar por los servicios a través de las tasas judiciales (Vargas Vianco, 2003, p. 68-71).

¹² Para una crítica de la postura economicista en la justicia argentina: Berizonce (1999, p. 231 y ss.).

¹³ Para la frustrante experiencia argentina en este aspecto durante el último medio siglo: Berizonce (2005, p. 257 y ss.).

¹⁴ Ver Vanderbilt (1959, p. 9), donde se ocupa particularmente del perfeccionamiento del personal judicial, la simplificación de la organización judicial y del procedimiento y los modernos métodos de administración y dirección eficiente, y Bielsa (1993, p. 6-13).

¹⁵ Los mecanismos de evaluación de desempeño son determinantes para poder premiar a quienes se desempeñan mejor y producen más, en contraposición a otros incentivos perversos. Claro que la mayor dificultad radica en la evaluación de la calidad del trabajo; para salvar la objeción se ha propuesto utilizar una batería de indicadores que contemple factores cuantitativos y cualitativos (Vargas Vianco, 2003, p. 83).

¹⁶ Se propician sistemas de remuneraciones con diferencias entre grados lo suficientemente atractivos para incentivar a los buenos jueces y funcionarios para progresar y a permanecer dentro del sistema jurisdiccional.

entre otras¹⁷. A partir del aserto incontrastable que la justicia, en última instancia, es más cuestión de hombres que de leyes¹⁸.

El régimen de los derechos y obligaciones de los jueces y magistrados ha de prever las diversas etapas en el desarrollo de la carrera funcional, en especial el derecho-deber de capacitación y entrenamiento permanente, por medio de las escuelas de la magistratura, con programas tendientes a la transformación evolutiva del sistema judicial, estableciéndose la obligatoriedad de asistencia y aprobación de los cursos como condición para ascensos y traslados.

Interesa traer a consideración las recientes innovaciones que en Brasil ha sancionado la Enmienda Constitucional N° 45/2004 en el régimen de la magistratura (arts. 92, 93, 95 y conc.). Se destaca la creación del Consejo Nacional de Justicia (art. 92); los principios de ingreso mediante concurso público, con mínimo de tres años de ejercicio profesional, cómputo del aprovechamiento de los cursos oficiales en las promociones, demora injustificada en el despacho de los asuntos como impedimento para las promociones (art. 93); incompatibilidad para ejercer la abogacía en el tribunal de revista antes de transcurridos tres años desde su jubilación o exoneración (art. 95), entre otras (Cambi, 2005, p. 13 y ss.; Gramstrup, 2005, p. 191 y ss.).

Como contrapartida, un régimen de adecuados controles y responsabilidades debería poner énfasis en el control preventivo a través de un sistema con la participación de los diversos segmentos interesados, acentuando la inspección interna por vía de superintendencia y el control

externo de los deberes funcionariales a cargo del Consejo de la Magistratura¹⁹.

La gestión de los recursos humanos en el Poder Judicial no debería diferenciarse sustancialmente del utilizado por las empresas de servicios en general, bajo la premisa que se trata de su “capital” máspreciado.

(ii) Medios materiales

La provisión de los insumos necesarios para el buen funcionamiento del sistema judicial constituye reclamo permanente en todos nuestros países. Presupone un cierto grado de *autarquía* para la administración económico-financiera del Poder Judicial²⁰, preferentemente confiando su ejecución a un organismo plural con participación de los sectores interesados, incluyendo representantes del estamento judicial – Consejeros de la Magistratura –. Se requiere una dotación y plantilla apropiada y suficientes de jueces, funcionarios y empleados; infraestructura y medios técnicos apropiados; y, especialmente, un régimen de gestión, aprovechamiento y administración racional y controlada de los recursos²¹.

La organización del despacho (oficio) judicial está estrechamente vinculada con el mejor aprovechamiento de los recursos materiales y la eficiencia en general. Se propicia la flexibilización de la estructura del despacho²²; servicios comunes para tribunales; adecuado manejo del personal; gestión de los casos (*case management*)²³; informatización de los procesos de gestión; aplicación de las tecnologías de la información²⁴.

¹⁷ En Argentina la reforma constitucional de 1994 instaló un amplio debate sobre temas tales como la selección y designación de los jueces, su formación y capacitación y las responsabilidades funcionales, a partir de las atribuciones conferidas al Consejo de la Magistratura y al Jurado de Enjuiciamiento. Sin embargo, no se ha renovado y sigue pendiente un debate similar en torno del régimen de la denominada “carrera judicial” y específicamente sobre la administración y sistema de los recursos humanos, v. gr., mecanismos de estímulos, “premio y castigos”, movilidad vertical, calificación y supervisión, etc. Conf. en general sobre estas cuestiones: Hermosilla Arriaga (1993, p. 89 y ss.), especialmente, p. 107-109.

¹⁸ La justicia es cuestión de hombres y no de leyes, en la síntesis del pensamiento de Sents Melendo (1979, p. 213-215). Conf. Bielsa (1993, p. 171 y ss.).

¹⁹ El art. 103-B de la Constitución brasileña, texto de la Enmienda aludida, que crea el Consejo Nacional de Justicia adjudicándole, entre otras atribuciones, el control del cumplimiento de los deberes funcionariales de los jueces, instituye auditorías de justicia para recibir reclamaciones y denuncias de cualquier interesado contra miembros u órganos del Poder Judicial (apartado 7°).

²⁰ Son aspectos vinculados al nivel estratégico o de gobierno del Poder Judicial, siempre conflictivos por la necesidad de arbitrar las inevitables pujas sectoriales (Vargas Vianco, 2003, p. 85-87). Claro que la sola creación de más tribunales, además de cargar el presupuesto judicial, no ha sido suficiente para aliviar la congestión (Vargas Vianco, 2003, p. 71-72).

²¹ Sobre los diferentes modelos europeos y norteamericanos: Vargas Vianco (2003, p. 71-72).

²² La organización de la oficina judicial en el esquema del juez unipersonal resulta sumamente rígida e ineficiente, además de excesivamente costosa en términos presupuestarios. De ahí que se propugnen otras formas organizativas más complejas que, en general, se caracterizan por agrupar los jueces, en número variable, como integrantes de un mismo órgano jurisdiccional, aunque sin desprenderse de la monocraticidad. El sistema presenta numerosas ventajas: la flexibilidad del órgano colectivo permite una distribución más equitativa de la carga de trabajo entre los jueces, a través de un sistema objetivo de adjudicación de las causas; compartir recursos humanos y materiales – servicios comunes, como oficinas periciales, de notificaciones, archivos, etc. –, facilitando su administración; especializar el trabajo de los jueces, según su complejidad; horizontalizar el sistema judicial, lo que refuerza la independencia interna de los jueces (Vargas Vianco, 2003, p. 87-90).

²³ Se trata de la definición de las rutinas de trabajos, la forma cómo se asigna la carga laboral y se controla su ejecución, los sistemas de seguimiento de procesos y de atención al público. Son temas centrales la forma cómo se organizan los despachos judiciales y cómo se toman las decisiones cotidianas de gestión (Vargas Vianco, 2003, p. 88). En los procesos por audiencias lo realmente relevante de la gestión son los resultados: que en el día adecuado todos los que debían comparecer a la audiencia estén a la hora fijada, que la sala y los materiales estén preparados, de modo que pueda llevarse a cabo (Vargas Vianco, 2003, p. 87).

²⁴ Sobre la importancia de la informática y las nuevas tecnologías de la información en general como instrumentos decisivos de apoyo a las tareas de la oficina judicial y la necesidad de ajustar toda la organización en consonancia con las reales posibilidades que aquellas pueden brindar (Vargas Vianco, 2003, p. 90).

Se trata de instalar una *nueva cultura organizacional*, que sustituya el sistema tradicional lento y burocrático, sin adecuación a la realidad y carente de transparencia, cuya pervivencia se erige en un obstáculo insalvable para cualquier intento de transformación. Así, la incorporación de la informática requiere para que resulte de utilidad de la necesaria adecuación de los métodos de trabajo a esa tecnología; de lo contrario su operatividad se diluye.

El continuo avance en el estudio de las organizaciones y el desarrollo de métodos para que cumplan su objetivo de eficacia y se adapten permanentemente a las nuevas necesidades en un proceso de mejora permanente ha conducido a la generación de los denominados *modelos de calidad*. Se trata de paradigmas que se aplican a las diversas organizaciones y destinados a evaluar la eficacia, en forma que lleve a orientar la actividad de modo orgánico hacia los resultados que se esperan, y a realimentar un proceso continuo de mejora (Quiroga Lavie, 1998, p. 151 y ss). Se propugna en base a ello intentar una adecuación de la actividad judicial mediante el empleo de técnicas de administración y gestión con orientación a resultados, a partir del desarrollo de un modelo de calidad específico que tome en consideración las particularidades del quehacer judicial.

(iii) Modelo procesal

Las modernas tendencias que prevalecen en el derecho procesal propugnan una concepción general del derecho como fenómeno social, una ciencia de problemas prácticos antes que de conceptualizaciones abstractas (Cappelletti, 1974, p. IX-XVII), que pone énfasis en los valores fundantes y urge la búsqueda de las soluciones más apropiadas para satisfacer las exigencias perentorias de la sociedad. Desde esa perspectiva se alienta universalmente un vasto programa de reformas del funcionamiento del sistema de justicia, entre cuyos fines sobresale el empeño por adoptar procedimientos más accesibles en cuanto más simples y racionales, más económicos, eficientes y especializados para la solución de los conflictos²⁵.

En esa línea de pensamiento, la consagración de la oralidad en un sistema de proceso por audiencias

constituye un claro e indisputable objetivo que supone, al menos entre nosotros, una radical transformación evolutiva del enjuiciamiento común, con fuerza expansiva hacia las disciplinas aledañas – procesos de familia, del trabajo, administrativo –. La implementación del sistema oral – queremos significar, en puridad, de un esquema mixto, porque es sabido se mantiene la expresión escrita en los actos postulatorios e impugnativos, en general – sigue representado el programa medular de la reforma de la justicia (Denti, 1982, p. 313; Cappelletti, 1972, p. 3 y ss.)²⁶. Es que es el único método que asegura la virtualidad y operatividad de los principios cardinales del proceso: inmediación, concentración, celeridad, economía, buena fe, publicidad, flexibilidad y desacralización de las formas, libre convicción judicial. Precisamente, la demitificación de las formas procesales, ínsita en la oralidad, deviene esencial para asegurar la *igualación* de las partes y un mayor y más efectivo acceso a la justicia²⁷. Allí asienta la diferencia decisiva que exhibe el proceso por audiencias orales, ante las exigencias de la sociedad contemporánea, cada vez más urgida y necesitada de una adecuada y suficiente tutela de los derechos, incluyendo los intereses emergentes de las nuevas situaciones – intereses grupales y colectivos, en general, derechos de protección diferenciada, derivados de la “coexistencialidad”, etc. –. La oralidad no es tan sólo una mera técnica acabada, fruto del conceptualismo propio de las grandes construcciones de la sistemática procesal; antes bien, constituye el mecanismo de enjuiciamiento idóneo para satisfacer el fin público transpersonal, social, del proceso, que persigue la tutela efectiva de los derechos sustantivos a través de una sentencia justa (Morello, 2005; Taruffo, 2006a, p. 199 y ss., 2006b, p. 420 y ss.), lo que incluye la igualdad en concreto de los contendientes. Oralidad significa hoy, principalmente, el ingrediente ineficiente del proceso justo y, con ello, de la *credibilidad* del sistema de justicia (Denti, 1982, p. 314).

La pluralidad de las audiencias implica la inserción de una audiencia previa o preliminar a la vista de la causa, con objetivos múltiples que se resumen en eliminar de la litis, concentradamente y en una etapa inicial, todos los obstáculos que entorpezcan, suspendan o interrumpan el debate sobre la fundabilidad de lo pretendido²⁸.

²⁵ *The reforms of Civil Procedure* (Trockner y Varano, 2005).

²⁶ Así quedó evidenciado en el reciente Coloquio celebrado en México, 26-28 octubre de 2005: *Administración de justicia en Iberoamérica y sistemas judiciales comparados*.

²⁷ En verdad, como se ha destacado agudamente, la contraposición oralidad-escritura es falsa; al menos en cuanto, desde una óptica social, la experiencia ha resaltado que no era ciertamente más abierto a las clases económicamente débiles el proceso oral de las cortes inglesas, de cuanto no lo fuere el proceso escrito de los tribunales italianos (Denti, 1982, p. 313-314). La vía de un más amplio acceso a la justicia pasa a través de una efectiva asistencia jurídica, pero también por la demitificación de las formas procesales (Denti, 1982, p. 314).

²⁸ La bibliografía iberoamericana sobre estas cuestiones es extraordinariamente nutrida. A sólo título indicativo, y porque resumen la mayoría de los antecedentes, remitimos a Buzaid (1960, p. 45); Fairen Guillen (1988); Barbosa Moreira (1986, p. 11 y ss.); Barrios de Angelis (1975, 1988, p. 1067); Vescovi (1988, p. 641); Berizonce (1999, p. 417 y ss.).

Si bien en el modelo tradicional ortodoxo la oralidad estaba inescindiblemente asociada al juzgamiento en una única instancia, ante un tribunal colegiado, ese modelo fue paulatinamente evolucionando hasta desembocar en la actualidad en un órgano monocrático o unipersonal (Proto Pisani, 1996, p. 18-19, 136 y ss.). Sobre la evolución similar en Alemania: Walter (1998, p. 45-46) y Perez Ragone (2005, p. 740-742), con el control de una instancia superior colegiada, paradigma que se recoge en el Código Modelo Procesal Civil de 1988 y en las legislaciones que en él se inspiraran (Vescovi, 1992, p. 289, y ss.).

Una última aunque no menos significativa cuestión está referida a los poderes del juez en el proceso civil. Mientras en el derecho comparado se exhibe una marcada tendencia hacia el fortalecimiento de los poderes ordenatorios e instructorios, en el marco de una concepción acentuadamente publicística²⁹, no han faltado recientes cuestionamientos que en clave revisionista embaten contra la oralidad y los poderes discrecionales del juez, especialmente en cuanto le posibiliten el dictado de medidas oficiosas de prueba para la búsqueda de la verdad (Cipriani, 1994, p. 32 y ss., 1999, p. 119 y ss.; Montero Aroca, 2000, p. 285 y ss.). Semejante postura ha sido ampliamente refutada, advirtiéndose sobre la fuerte carga ideológica reaccionaria que la sustenta (Verde, 2002, p. 676 y ss.; Barbosa Moreira, 2006, p. 439 y ss.; Barbosa Moreira, 2005, p. 523 y ss.; Taruffo, 2006b; Oteiza, 2002, p. 220; Parra Quijano, 2004, p. 9 y ss.; Simons Pino, 2005, p. 815 y ss.) en tanto supone una regresión al más crudo *laisse faire* decimonómico en sintonía, en buena medida, con la concepción economicista de la justicia que estuvo en boga en los años 1990, ya descalificada (*supra* cap. III).

La sentencia justa constitucional no se configura si el pronunciamiento llega lastrado de carencias de sustento fáctico, por el desacople con las circunstancias reales de la causa. Y, naturalmente, al juez no puede resultarle indiferente el desenlace del juicio (Barbosa Moreira, 1984, p. 80-81), porque no cabe desentenderse del resultado justo como si fuera un “fugitivo de la realidad”. Respetar los hechos – los articulados y conducentes – significa simplemente atenerse con fidelidad a su devenir real, tal como se han exteriorizado en las concretas circunstancias del caso, acertando en

el juicio histórico. Si no se reconstruye adecuadamente la realidad fáctica la subsunción y respuesta jurídica inevitablemente será injusta.

La concepción del proceso justo – y su corolario, la sentencia justa – se sustentan en un ideario de valores y eticidad (Comoglio, 1998a, p. 95 y ss., 1998b, p. 887 y ss.; Taruffo, 2006b, p. 420 y ss.), modelo que recogen las convenciones internacionales y las Constituciones más actualizadas³⁰.

Se enfatiza a partir de los valores sustanciales en que se sustentan las garantías constitucionales atinentes a la justicia, los fundamentos éticos del proceso y la transformación evolutiva de una garantía de legalidad procesal (o de justicia formal) en una más amplia garantía de justicia sustancial. Desde esta concepción se impone considerar como debido (*due*) no ya cualquier proceso que se limite a ser extrínseca y formalmente regular, correcto o leal (*fair*), sino tan solo a aquel que sea intrínsecamente justo (*equo*), según los principios ético-morales comunes, en cuanto se revele jurídicamente capaz de realizar una justicia verdaderamente imparcial, fundada sobre la naturaleza y la razón (Vallespin Perez, 1996, p. 121-124, 2002, p. 66 y ss.; De Oliveira, 2003, p. 56.). Como coronación del proceso, por ende, la sentencia ha de ser la expresión de un resultado decisorio coherente con los valores de la equidad sustancial, intrínsecamente justo. Lo cual prefigura el protagonismo activo del juez en contrapunto con las cargas y deberes propios de las partes, para en la conjunción lograr el equilibrio ponderado que impone la atenuación del principio dispositivo (Berizonce, 1999, p. 374 y ss., p. 404 y ss.).

Reflexiones conclusivas

Unas pocas conclusiones de cierre avaladas por los desarrollos precedentes:

(i) En primer lugar, debemos asumir como procesalistas la deuda que compartimos con los operadores jurídicos, jueces y abogados, por el desempeño insatisfactorio e ineficiente del sistema judicial. Bien que no han faltado precisamente los proyectos de reformas y transformación de los ordenamientos procesales, e inclusive se han gestado concretas modificaciones a los regímenes vigentes, de todos modos parece ilevantable a esta altura de

²⁹ En contrapartida, se ha considerado que se evidencian notorios retrocesos en esa línea de sentido en la LEC española N° 1/2000. Una clara síntesis de las distintas posiciones sostenidas en la doctrina española puede verse en Pico I Junoy (2001, p. 121 y ss.), donde ensaya una lectura superadora de la norma del art. 429.1.11 del nuevo ordenamiento.

³⁰ Así, la reciente reforma de la Constitución Italiana, derivada de la ley constitucional del 23 de noviembre de 1999, n. 2, texto del art. 111, 1°, 2° párrafo, según el cual “la jurisdicción se actúa mediante un proceso justo y ecuaníme regulado por ley” (Tarzia, 1998, p. 657 y ss., 2001, p. 1 y ss.; Chiarloni, 2000, p. 1010 y ss.; Bove, 2002, p. 479 y ss.).

nuestra experiencia la inutilidad de todos aquellos nobles esfuerzos, que ilusoriamente se quedaron tan solo en el papel. La realidad judicial ha transitado por otros senderos, resistiendo férreamente los cambios estructurales que se proponían. Lo que es peor, retraída sobre sí misma la experiencia judicial experimenta en general profundos retrocesos. La interpretación de la normativa formal se torna a menudo cada vez más ritualista, lo que deriva en un formalismo agobiante que se refleja en la prolongación indefinida de los procesos.

Se entroniza una contracultura de los *usos fori* que opera por desgaste cotidiano, torciendo y tornando inoperantes las propias reglas formales. Buen ejemplo – en la experiencia argentina – de desuso abrogatorio lo constituyen las normas sobre notificaciones personales, que no obstante la previsión de taxatividad (art. 135 CPCN) se expanden pretoriamente a menudo por un hipergarantismo mal entendido. O la inaplicación de las previsiones sobre admisibilidad de las peticiones, desde el rechazo liminar de la demanda, pasando por los incidentes o las articulaciones de nulidad (arts. 337, 179, 173 y conc. CPCN). Claro que semejante desnaturalización encuentra soporte casi siempre en la conducta procesal abusiva de las partes y sus abogados, propensos a echar mano antifuncionalmente a cuanto procedimiento esté expedito en cada episodio procedimental, sin evaluar responsablemente su fundabilidad. Terreno en el que la experiencia ha demostrado que la esperada erradicación de la temeridad y malicia no pasó de ser una ilusión más de los codificadores de 1967 (art. 34 inc. 6, 45 y conc. CPCN).

Si, en definitiva, el modelo procesal fracasa rotundamente porque ni los jueces ni las partes ni los abogados en sus respectivos cuadrantes lo acompañan aplicándolo y utilizándolo lealmente, resulta evidente que cualquier transformación del enjuiciamiento civil no podrá omitir, dentro de la pluralidad y complejidad de los problemas, propuestas adecuadas para revertir de algún modo tales actitudes de los hombres de la justicia. Tamaño desafío, como que se trata nada menos que de instalar una cultura diferente y contrapuesta, una verdadera contracultura que se edifique a partir de la simple pero decisiva leal observancia de la ley procesal y de una hermenéutica útil y valiosa de sus preceptos por parte de los operadores – tanto de jueces como de abogados –.

Claro que, naturalmente, se presupone una profunda transformación del modelo procesal para dar cabida finalmente a un proceso dialogal, por audiencias sucesivas, en el que se reconozcan amplios poderes judiciales discrecionales, aunque no arbitrarios, para su

gobierno e instrucción; un régimen recursivo apropiado y demás ingredientes que enfatiza la moderna doctrina procesal.

A los procesalistas les corresponde incanjeablemente el diseño de los tipos procesales de cognición y especialmente de los plenarios abreviados, las cautelares en sus nuevas manifestaciones incluyendo las innovativas y anticipatorias para la efectiva protección de las situaciones de urgencia. Tanto como la regulación específica de las tutelas diferenciadas, en función de los valores comunitarios prevalecientes según el cartabón constitucional (procesos de incidencia colectiva, de consumidores, resguardo del medio ambiente y del patrimonio común, de familia y sociales en general, de seguridad social, de pequeñas causas y aledaños). Sin esos diseños formales de avanzada, incluyendo los procesos de ejecución y las estructuras monitorias, sería ilusoria e inoperante la aplicación de las modernas técnicas de gestión; más aún, la propia gestión de los procesos no puede prescindir de la experiencia de los operadores jurídicos so pena de caer en inviables abstracciones teóricas pergeñadas *in abstracto* en los gabinetes de los tecnócratas. Siempre son los jueces la avanzada experimental, quienes en la práctica cotidiana van moldeando pretoriamente – aún sin textos legales – las nuevas creaciones que permiten el mejor rendimiento del servicio

(ii) En paralelo y simultáneo, a un mismo tiempo, habrá que atender al extraordinario desafío que plantea la formación y capacitación (como sinónimo de entrenamiento, adiestramiento) de los jueces y también de los abogados. Sin un cuerpo judicial compenetrado de sus roles y funciones, profesionalizado, efectivamente capacitado para ejercerlas, ninguna innovación será posible. Un régimen de estímulos no menos concretos no solo para asegurar la permanencia y superación (como realización personal) de los recursos humanos disponibles, sino aún a fin de generar un necesario y legítimo espíritu de orgullosa pertenencia al sistema de justicia.

Aquí precisamente se ha de insertar el manejo apropiado de las técnicas de gestión, que son solo instrumentales, para la mejor y más eficiente prestación jurisdiccional, e incardinadas como uno de los factores incidentes en el resultado esperado.

(iii) Semejantes transformaciones presuponen la existencia de una clara y firme voluntad política expresada en políticas públicas enmarcadas en un plan global – una verdadera y propia política judicial – sistemático, coherente y sostenible en el tiempo. Un pacto de Estado explícito o tácito. Sin ello no puede haber recursos materiales suficientes, ni planificación

adecuada, ni generarse las condiciones necesarias de recursos humanos y modelo formal. En el diseño y ejecución de las específicas políticas públicas para las diversas ramas del sistema de justicia, será indispensable la conformación de equipos interdisciplinarios con la participación equilibrada de jueces, abogados experimentados, académicos, expertos en organización, gestión, analistas y otros expertos en los saberes y destrezas requeridas. Ya no es suficiente confiar tan solo en los procesalistas, pero tampoco su lugar ha de ocuparse por teóricos ni tecnócratas aventajados aunque supinos desconocedores de la realidad tribalística. El diseño y la operatividad del sistema judicial constituye desde siempre una obra política, no académica (Couture).

(iv) Bajo esas premisas, se tornan abstractas las propuestas de signo economicista. No es necesario “cerrar el grifo” de la admisión de los reclamos, sino que por el contrario, y como lo manda la Constitución, ha de brindarse puntual y acabada respuesta a todas las peticiones de justicia. Los costos necesarios deben ser asumidos por el erario, claro que en el marco de la aplicación racional de los recursos del presupuesto, sin pretensión de descargar tales costos sobre los bolsillos de los litigantes por conducto de tasas supuestamente compensatorias. El servicio judicial es un bien público porque es público el fin del proceso, aún cuando se preste en materia civil y puramente patrimonial; y su eficiencia no puede hacerse depender del flujo siempre creciente de los asuntos.

Bien que nadie pone en duda a esta altura las bondades de los medios alternativos de solución de conflictos, a condición de que no se constituyan como un fin en sí mismos para despachar los reclamos “como sea”, prescindiendo de la justicia intrínseca de los resultados comprometida inevitablemente para el resguardo de la paz social. Mucho menos, si se trata de conflictos de coexistencialidad en los que la búsqueda de las soluciones autocompuestas es exigencia misma de su tutela efectiva (cuestiones familiares, relaciones del trabajo y de la vecindad, conflictos de bagatela, etc.). El desafío consiste en encontrar utilidad a tales formas alternativas (algunas de las cuales tradicionalmente han sido aplicadas para resolver litigios corporativos – arbitraje mercantil –), para decidir aquellos conflictos de coexistencialidad. En esa perspectiva, la recurrencia a tales medios no tiene por finalidad, sino concurrente o secundaria, el desahogo del sistema judicial que, en todo caso, debe abastecerse por otras vías que brinde el propio modelo procesal.

Referencias

- BARBOSA MOREIRA, J.C. 1984. Breves reflexiones sobre la iniciativa oficial en materia de prueba. In: *Temas de Direito Processual*. São Paulo, Saraiva.
- BARBOSA MOREIRA, J.C. 1986. Saneamiento del proceso y la audiencia preliminar. *Revista de Derecho Procesal*.
- BARBOSA MOREIRA, J.C. 2005. El neoprivatismo en el proceso civil. *Rev. Der. Proc.*
- BARBOSA MOREIRA, J.C. 2006. La significación social de las reformas procesales. *Rev. Der. Proc.*
- BARRIOS DE ANGELIS, D. 1975. La audiencia preliminar. *Revista Uruguaya de Derecho Procesal*, 1.
- BARRIOS DE ANGELIS, D. 1988. *Audiencia preliminar: sistema y método*. Buenos Aires, La Ley.
- BERIZONCE, R.O.; NOGUEIRA, C.A. 1988. Causas y orígenes del actual problema de la sobrecarga de los tribunales. *Jus, Rev. Jur.*, 39.
- BERIZONCE, R.O. 1990. Medios para incrementar la eficiencia de los servicios prestados por la Justicia. *Rev. Univers. Der. Proc.*, 4:19-22
- BERIZONCE, R.O. 1999. *Derecho Procesal Civil actual*. Buenos Aires, Abeledo-Perrot/LEP, 745 p.
- BERIZONCE, R.O. 2002. El rol del proceso y la ineficiencia del sistema de justicia. In: SEMINARIO INTERNAZIONALE FORMAZIONE E CARATTERI DEL SISTEMA GIURIDICO LATINOAMERICANO, VII, Roma, 2002. *Anais...* Roma.
- BERIZONCE, R.O. 2005. El proceso civil: modelo teórico y realidad. In: DERECHO PROCESAL: III CONGRESO INTERNACIONAL, Lima. *Anais...* Univ. De Lima.
- BIELSA, R. 1993. *Transformación del derecho en justicia: Ideas para una reforma pendiente*. Buenos Aires, La Ley, 212 p.
- BOVE, M. 2002. Art. 111 Cost. e “giusto processo civile”. *Riv. Dir. Proc.*
- BUZAID, A. 1960. O despacho saneador. *Rev. Direito Processual*.
- CAMBI, A. 2005. Reforma constitucional do Judiciário. In: L.M. GOMES JR.; L.R. WAMBIER; O.C. FISCHER; T.A.A. WAMBIER; W.S. FERREIRA (coords.), *Reforma do judiciário: primeiras reflexões sobre a Emenda Constitucional N° 45/2004*. São Paulo, Ed. Rev. dos Tribunais.
- CAPPELLETTI, M. 1972. Proceso oral y proceso escrito. In: *La oralidad y las pruebas en el proceso civil*. Buenos Aires, EJE.
- CAPPELLETTI, M., 1974. *Proceso, ideologías, sociedad*. Buenos Aires, EJE.
- CHIARLONI, S. 2000. Il nuovo art. 111 Cost. e il processo civile. *Riv. Dir. Proc.*
- CIPRIANI, F. 1994. Autoritarismo e garantismo nel processo civile. *Riv. Dir. Proc.*
- CIPRIANI, F. 1999. El centenario del Reglamento de Klein (el proceso civil entre libertad y autoridad). *Rev. Jurid. del Perú*, 18.
- COMOGLIO, L.P. 1998a. Garanzie costituzionali e “giusto processo” (modelli a confronto). *Rev. de Processo*.
- COMOGLIO, L.P. 1998b. Valori etici e ideologie del giusto processo. *Riv. Trim. Dir. Proc. Civ.*
- COUTURE, E.J. 1945. *Proyecto de Código de Procedimiento Civil*. Montevideo, [s.e.].
- DE OLIVEIRA, C.A., 2003. O processo civil na perspectiva dos direitos fundamentais. *Rev. Iberoam. Der. Proc.*, 3.
- DENTI, V. 1982. *Un progetto per la giustizia civile*. Bologna, Il Mulino, 348 p.
- DIAZ, C.A. 1972. *Instituciones de Derecho Procesal*. Buenos Aires, Abeledo Perrot, t. II, v. A, pp. 197 y ss.
- FAIREN GUILLEN, V. 1988. *Sugerencias prácticas sobre el contenido de la audiencia preliminar*. Comunicación al Congreso “Un Código ‘Tipo’ di Procedura Civile per l’America Latina”, Roma.
- FUCITO, F. 2002. *¿Podrá cambiar la Justicia en la Argentina?*, Buenos Aires, FCE.

- GRAMSTRUP, E.F. 2005. Conselho Nacional de Justiça e controle externo... In: T. ARRUDA ALVIM et al. (coord.), *Reforma do Judiciário: Primeiras reflexões sobre a Emenda Constitucional N° 45/2004*. São Paulo, ed. Rev. dos Tribunais.
- HERMOSILLA ARRIAGA, G. 1993. Capacitación y carrera de los jueces. In: *Justicia y desarrollo en América Latina y el Caribe*. Washington D.C., BID.
- HITTERS, J.C. 1991-1993. *Derecho Internacional de los Derechos Humanos*. Buenos Aires, Ediar, v. I y v. II.
- LOPEZ BLANCO, H.F. 2006. Tribunal Constitucional vs. Tribunal Supremo: deslinde de atribuciones y de competencias. In: R.O. BERIZONCE; J.C. HITTERS; E.D. OTEIZA (coord.), *El papel de los Tribunales Superiores: Estudios en honor del Dr. Augusto Mario Morillo*. Buenos Aires, Instituto Iberoamericano de Derecho Procesal, Rubinzal-Culzoni ed.
- MONTERO AROCA, J. 2000. La nueva Ley de Enjuiciamiento Civil española, el Código Modelo y la oralidad. In: *Relatorias y ponencias sobre Derecho Procesal, XVII Jornadas Iberoamericanas de Derecho Procesal*. San José, Costa Rica, v. II.
- MORELLO, A.M. 2005. *El proceso justo*. 2ª ed., La Plata, LEP.
- OVALLE FAVELA, J. (coord.). 2006. *Administración de Justicia en Iberoamérica y sistemas judiciales comparados*. México, UNAM.
- OTEIZA, E.D. 2002. El juez ante la tensión entre libertad e igualdad. *Rev. Der. Proc.*, (num. extraord.).
- PARRA QUIJANO, J. 2004. *Racionalidad e ideología en la prueba de oficio*. Bogotá, [s.e.].
- PEREZ RAGONE, A.J.D. 2005. Las reformas del proceso civil alemán 2002. In: L.G. MARINONI (ccord.), *Estudos de Direito Processual civil: Homenagem ao Prof. E. D. Moniz de Aragão*. São Paulo, ed. Rev. dos Tribunais, p. 740-742.
- PICO I JUNOY, J. 2001. Los principios del nuevo proceso civil español. *Genesis: Rev. de Direito Processual Civil*, 19.
- PROTO PISANI, A. 1996. *Lezioni di Diritto Processuale Civile*. 2ª ed., Nápoli, Jovene Ed.
- QUIROGA LAVIE, H. 1998. *La formación del Derecho Procesal Organizacional*. La Plata, ed. H.C.D. Prov. Buenos Aires.
- RAMOS LOPEZ MENDEZ, F. 2006. La beneficiosa dialéctica Tribunal Constitucional/Tribunal Supremo. In: R.O. BERIZONCE; J.C. HITTERS; E.D. OTEIZA (coord.), *El papel de los Tribunales Superiores: Estudios en honor del Dr. Augusto Mario Morillo*. Buenos Aires, Instituto Iberoamericano de Derecho Procesal, Rubinzal-Culzoni ed.
- SAGÜES, N.P. 1982. Carrera judicial: perspectivas y posibilidades en Argentina. *El Der.*, 99.
- SEGUEL, A.R. (coord). 2007. *Estudios de derecho en homenaje a Raúl Tavolari Oliveros*. Santiago Chile, Lexis-Nexis, Instituto Chileno de Derecho Procesal.
- SENTIS MELENDO, S. 1979. *La prueba: Los grandes temas del derecho probatorio*. Buenos Aires, EJE.
- SENTIS MELENDO, S. 1970. Administración de justicia y carrera judicial. *La Ley*, 81.
- SIMONS PINO, A. 2005. El dilema entre el juez activo y el juez autoritario. In: CONGRESO COLOMBIANO DE DERECHO PROCESAL, XXVI, Bogotá, 2005. *Anais...* Bogotá.
- TARUFFO, M. 2006a. *Sobre las fronteras: Escritos sobre la justicia civil*. Bogotá, Temis.
- TARUFFO, M., 2006b. Poderes probatorios de las partes y del juez en Europa. *Rev. Der. Proc.*, Buenos Aires, ed. Rubinzal-Culzoni.
- TARZIA, G. 1998. Le garanzie generale del processo nel progetto de revisione costituzionale. *Riv. Dir. Proc.*
- TARZIA, G. 2001. L' art. 111 Cost. e la garanzie europee del processo civile. *Riv. Dir. Proc.*
- TROCKER, N.; VARANO, V. (ed.). 2005. *The reforms of Civil Procedure in comparative perspective*. Torino, G. Giappichelli.
- VALLESPIN PEREZ, D. 1996. *Las garantías constitucionales en el proceso civil*. Barcelona, [s.e.].
- VALLESPIN PEREZ, D. 2002. *El modelo constitucional de juicio justo en el ámbito del proceso civil*. Barcelona, Atelier.
- VANDERBILT, A.T. 1959. *La justicia emplazada a reformarse*. Buenos Aires, R. Depalma.
- VARGASVIANCOS, J.E. 2003. *Eficiencia en la justicia. Sistemas Judiciales*. S. de Chile, CEJA, n° 6.
- VERDE, G. 2002. Le ideologie del processo in un recente saggio. *Riv. Dir. Proc.*, 3.
- VESCOVI, E. 1988 La audiencia preliminar en el nuevo proceso civil iberoamericano. In: *Problemas actuales de la justicia (homenaje al profesor Gutiérrez Alvis y Armario)*. Valencia, Tirant lo Blanch.
- VESCOVI, E. (dir.). 1992. *Código General del Proceso*. Montevideo, ed. Abaco, tomo I.
- WALTER, G. 1998. Cincuenta anni di studi sul processo civile in Germania. *Riv. Dir. Proc.*, 1:45-46.