

**“XXXI CONGRESO NACIONAL DE DERECHO PROCESAL”**

**(Mendoza 1,2 y 3 de Septiembre de 2022)**

**DERECHO PROCESAL CIVIL**

**Comisión 1: “Nuevos sistemas de gestión y desarrollo del proceso”**

**Tema:** “LA GOBERNANZA JUDICIAL: MODELO PARA LA GESTION DEL SISTEMA DE JUSTICIA”

**Autora:** NIDIA ALICIA BILLINGHURST DE BRAUN

**Dirección postal:** PLACIDO MARTINEZ 1548 C.P. 3400 CORRIENTES

**Celular:** 03794-526661

**Correo electrónico:** [nidialicia65@hotmail.com](mailto:nidialicia65@hotmail.com)

**Síntesis de la propuesta:** La calidad y la legitimación de las instituciones judiciales tienen íntima relación y ésta última depende de que se genere la confianza ciudadana y se brinde seguridad jurídica y efectiva protección a los derechos humanos reconocidos en los sistemas normativos vigentes, a través de un sistema de justicia eficaz.

Al efecto, se propone analizar la “gobernanza judicial” como forma o modelo de gestionar con eficiencia los diferentes factores que intervienen en la función jurisdiccional del Estado a cargo del Poder Judicial,

Compartimos la necesidad de transformar las estructuras tradicionales por modelos de gestión judicial donde los jueces y juezas se focalicen en las tareas de índole jurisdiccional.

SUMARIO: 1. Introducción 2. La gobernanza judicial como herramienta de gestión judicial. 3. El modelo tradicional de la organización judicial: Principales problemas. 4. Parámetros a considerar en el proceso de transformación judicial. 5. Buenas prácticas: algunas cuestiones. 6. Conclusiones.

### 1. Introducción

Las crecientes e incesantes transformaciones que han tenido lugar en las sociedades contemporáneas debido, especialmente, a las innovaciones industriales y tecnológicas, han determinado el incremento, la diversidad y la complejidad de los asuntos que son judicializados.

Frente al aumento de la carga de trabajo, la solución se ha canalizado, en general, mediante la creación de nuevas unidades judiciales según los modelos tradicionales, que nunca son suficientes.

Este contexto lleva a reflexionar sobre la necesidad de efectuar cambios susceptibles de abordarse mediante la “**gobernanza judicial**” compatibilizando la eficiencia con la legalidad.

La Gobernanza judicial tiene principios que fortalecerán la independencia e imparcialidad funcional, la adecuación y modernización sustantiva en la organización y funcionamiento de las estructuras judiciales; la capacitación profesional del universo de personas involucradas internos (funcionarios y empleados) como externos (auxiliares de la justicia, en general) y el desarrollo de medios de información y comunicación con la sociedad civil, que brinde transparencia y publicidad a la actividad jurisdiccional.

En este sentido, contribuirá a que el Poder Judicial, que funciona como una “organización”, **deba**, como cualquier otra, **planificar, ejecutar y monitorear** los resultados para hacer efectiva la tutela judicial en tiempo oportuno.

### 2. La gobernanza judicial como herramienta de gestión judicial

El concepto de gobernanza (*governance*) tiene un sentido evolutivo y variable en función de las transformaciones del contexto histórico-político, que se

lo relaciona con los cambios acontecidos en el mundo en los últimos cincuenta años<sup>1</sup>.

El “Libro Blanco de la Gobernanza Europea” (2001) establece los cinco **principios** que constituyen la base de una buena gobernanza: **apertura, participación, responsabilidad, eficacia y coherencia**, que son esenciales para la instauración de una gobernanza más democrática.<sup>2</sup>

Cabe agregar que “*la noción de gobernanza en el sector público se va amasando sobre la base de principios jurídicos y éticos tendientes a asegurar el derecho fundamental de todos -ya reconocido explícitamente en varios textos constitucionales- a un buen gobierno*”<sup>3</sup>.

No obstante que son escasos los estudios sobre la gobernanza judicial, podemos considerarla una herramienta, mecanismo o modelo de gestión para **detectar** los problemas relacionados con los sostenidos cuestionamientos a las demoras y a la calidad de las soluciones judiciales; **planificar** los cursos de acción a seguir; **implementar** las medidas para la consecución de los objetivos y metas a cumplir por los poderes judiciales, como los relacionados con la accesibilidad y especial tutela a los vulnerables; **consolidar** la independencia e imparcialidad de los jueces y funcionarios, la optimización de los recursos materiales; **reformular** la relación con la sociedad civil; y **reali-**

---

<sup>1</sup> Zurbriggen, Cristina en “GOBERNANZA: UNA MIRADA DESDE AMÉRICA LATINA” refiere que “*Históricamente, se han desarrollado diferentes modelos de gobernanza en Europa occidental. Desde la década de los cincuenta hasta la de los setenta, prevaleció la jerarquía, un estilo de gobierno basado en la autoridad, con una clara división de tareas cimentada en las normas, la racionalidad y la objetividad. En los años ochenta, la gobernanza de mercado se convirtió en dominante, centrada en el precio, la eficiencia y la descentralización. Ésta se basa en los principios de la nueva gerencia pública (NGP). En la década de los noventa, emergen las redes de gobernanza, basadas en la interdependencia, la confianza y la empatía. Éstas se consideran una forma híbrida entre la jerarquía y el mercado, distinguiéndolas como un tercer estilo de gobernar los asuntos públicos (Thompson et al., 1990; Peters, 1998; Kickert, 2003)*”.

<sup>2</sup> Esos principios no sólo son la base de la democracia y el Estado de Derecho sino que pueden aplicarse a todos los niveles de gobierno: mundial, europeo, nacional, regional y local”, en donde se precisa que: a) “*la apertura impone que las instituciones deban trabajar de modo de desarrollar una comunicación más activa sobre sus decisiones, utilizando un lenguaje accesible al público en general y generando confianza; b) la participación de los ciudadanos desde la concepción hasta la aplicación de las políticas es imprescindible para asegurar la calidad, pertinencia y eficacia de dichas políticas, generando una mayor confianza en los resultados finales y en las instituciones; c) las responsabilidades deben ser clarificadas de modo que cada actor responda por su obrar; d) las medidas que se adopten deben ser eficaces, oportunas y proporcionadas, y deben producir los resultados buscados sobre la base de objetivos claros, evaluación de su futuro impacto y, en su caso, de la experiencia acumulada; y e) la coherencia debe presidir las políticas desarrolladas y las acciones emprendidas deben ser coherentes y fácilmente comprensibles*” (COMISION DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS – “La gobernanza europea. Un libro blanco”, en Diario Oficial C 287 de 12 de octubre de 2001 citado por Delpiazzo, Carlos E. en “MARCO CONCEPTUAL DE LA GOBERNANZA CON ESPECIAL REFERENCIA A INTERNET” 01/08/2009);

<sup>3</sup> Delpiazzo, Carlos E. en “MARCO CONCEPTUAL DE LA GOBERNANZA CON ESPECIAL REFERENCIA A INTERNET”, consulta on line 11.11.2020

**zar un control continuo** de los resultados, efectuando los ajustes necesarios en ese proceso de transformación.

La legitimación de los gobiernos depende de instituciones que generen la confianza ciudadana y brinden a las personas seguridad jurídica, especialmente, en la protección de los derechos humanos reconocidos en los sistemas normativos vigentes, dónde es superlativo el rol del Poder Judicial.

Ante las voces de descontento por la mora judicial, se han encarado reformas estructurales y organizacionales de los sistemas de justicia sobre la marcha de las reformas de los ordenamientos procesales *“pero que, no por eso, deben hacerse de forma acrítica o automática. Al contrario, es desde el intercambio de ideas y experiencias, y de la consolidación de buenas prácticas que se desarrollan en la justicia...que podremos avanzar de forma consistente hacia una gestión judicial más eficiente y, principalmente, hacia una justicia más efectiva para la ciudadanía”*.<sup>4</sup>

Los Poderes Judiciales, tanto federales como provinciales, funcionan como **organizaciones** y, como a cualquier otra, les incumbe la planificación, ejecución y control de los resultados para cumplir con el objetivo público esencial de brindar la tutela judicial efectiva en tiempo oportuno cuando *—por los mecanismos procesales previstos—* se formulan reclamos con sustento en la violación de derechos jurídicamente reconocidos.

Se trata de la “gestión judicial” definida como el *“conjunto de actividades consistentes en la planificación, organización, dirección y control de la organización”*<sup>5</sup>, a fin de optimizar los factores que interviene en pos de la eficacia y eficiencia del servicio de justicia que contribuya a recuperar la confianza de la sociedad civil, dónde la observancia de la gobernanza judicial hará la diferencia.

### **3. El modelo tradicional de organización judicial: principales problemas**

Se conoce como “colonial-piramidal” el modelo de la organización judicial tradicional existente en nuestro país, que se caracteriza por una estructura

---

<sup>4</sup> Fandiño, Marco en “LINEAMIENTOS PARA LA TRANSFORMACION DE LOS JUZGADOS CIVILES EN BASE A LOS NUEVOS PARADIGMAS”; “La gestión de los nuevos tribunales civiles” 2018 Centro de Estudios de Justicia de las Américas (CEJA); Chile; [www.cejamericas.org](http://www.cejamericas.org); pag. 13 y sig.;

<sup>5</sup> Cfr: “MANUAL PARA FORMADORES EN GESTIÓN JUDICIAL ESTRATÉGICA”; SAIJ de la Dirección Nacional del Sistema Argentino de Información Jurídica. Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la Nación, [www.bibliotecadigital.gob.ar](http://www.bibliotecadigital.gob.ar)

jerárquica en la que las funciones administrativas y jurisdiccionales convergen en los jueces y juezas y en cuyo cumplimiento son asistidos por las personas que se desempeñan en las secretarías<sup>6</sup>.

Se ha destacado como una modalidad ventajosa para los procedimientos con sistema escrito aunque conspira contra la garantía de la tutela judicial efectiva en plazo razonable por las dilaciones que insume la tramitación de los procesos. Además, en cada unidad judicial se trabaja en forma autónoma, lo que implica la necesidad de “conocer los distintos criterios” si se pretende un buen resultado del desempeño profesional.

Por otra parte, en el ámbito interno de los juzgados la delegación de funciones constituye una distorsión que es inadmisibles porque la función jurisdiccional de los jueces es indelegable.

A ello se agregan las restricciones presupuestarias; las demoras provocadas por los propios abogados no interesados en el avance de los procesos; la sobrecarga que se deriva de la superposición entre actividades administrativas y las propiamente jurisdiccionales que conspiran contra la organización y distribución del trabajo; la adopción de soluciones contingentes y no reformas integrales.

En efecto: La reacción de los poderes judiciales de las diferentes jurisdicciones del país para enfrentar el problema estructural de la demora en la tramitación de las causas se orientó, dentro de las posibilidades, al aumento de las unidades judiciales tradicionales y a la incorporación paulatina de tecnología básica, que ha sido disímil en las diferentes provincias.

Pese a ello, las soluciones coyunturales —*como recientemente ocurrió con la prestación extraordinaria del servicio de justicia debido a la pandemia*— no son suficientes<sup>7</sup>.

---

<sup>6</sup> Ese sistema proviene de la cultura continental europea medieval, traída por los españoles a las colonias, heredado, a su vez, de los franceses que buscaban mantener el poder que habían conquistado con sus ejércitos. La Constitución Nacional en 1853/60 lo mantuvo y de esta manera, el sistema legal argentino quedó conformado por esa organización jerárquica de origen español y la influencia anglosajona, plasmada en la recepción de los juicios por jurado.

<sup>7</sup> Debe reconocerse que la forma tradicional de trabajo se ha agotado y que el juez “*trabajando de forma aislada para producir decisiones individualizadas, cuenta cada vez menos adeptos; primero, porque lleva mucho tiempo y segundo, porque puede producir menos en lugar de más certeza jurídica. Aunque existe espacio para la artesanía judicial, se ha hecho notar que en el mundo moderno la gran mayoría de los casos que llegan al juez requieren de una decisión rápida y uniforme (justicia de masas)...*” *El órgano de gobierno del Poder Judicial necesita encontrar formas para reestructurar el “proceso productivo” (“business process”) tradicional con el objeto de mejorar la respuesta a nuevas cantidades y tipos de demandas* (Hammergren, Linn en “LA GOBERNANZA JUDICIAL Y EL USO DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN”; documento publicado en “Buenas Prácticas para la implementación de soluciones tecnológicas en la administración de justi-

#### 4. Parámetros a considerar en el proceso de transformación judicial

La cuestión requiere un abordaje sistémico, con planes estratégicos e integrales que debieran concebirse, desarrollarse y ejecutarse a la luz de los principios de la “gobernanza”: **responsabilidad, eficacia, coherencia, apertura y participación, en orden a lograr la transformación organizacional que la situación exige.**

La gobernanza judicial alude a la fijación de políticas, planeación, resolución de problemas y constante monitoreo y mejoramiento del propio desempeño. Se requieren capacidades gerenciales e información idónea y resulta fundamental que los gobiernos de los Poderes Judiciales (la Corte Federal y las provinciales), con un enfoque innovador y asesoramiento interdisciplinario, asuman la necesidad de actuar en forma proactiva a la planificación y ejecución de las medidas conducentes a los cambios de paradigmas, previa obtención de los datos relevantes y no caer “...en la trampa de la “especificidad de lo judicial”, sino que debe integrarse visiones, conceptos, técnicas y herramientas de diverso tipo, en una interdisciplina tan anunciada como no ejecutada”.<sup>8</sup>

La información idónea es fundamental para establecer las causas de los problemas que existen porque no se puede resolver lo que no se conoce. Si queremos saber qué aspectos de la actividad del Poder Judicial se pretenden modificar, se necesita la mayor cantidad de datos, que no se circunscriba a cantidad de casos ingresados y resueltos, sino a cuestiones relativas a la índole de las controversias, la complejidad de éstas, en qué etapas de los procesos se producen los mayores retrasos o cuales son las etapas de mayor sobrecarga; los recursos económicos y materiales disponibles; la índole de capacitación que el personal necesita, especialmente en los tiempos de la digitalización; cual es el nivel de satisfacción de los usuarios, etc.<sup>9</sup>. Ade-

---

cia - Conclusiones Preliminares y Documentos para el Debate del Seminario sobre Tendencias Recientes y Buenas Prácticas en la aplicación de Tecnologías Digitales al Proceso Judicial”, realizado en la Ciudad de México los días 5 y 6 de abril de 2011 y fue fruto de un proyecto apoyado por el Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo ([www.idrc.ca](http://www.idrc.ca)) y de la Agencia Canadiense de Desarrollo Internacional ([www.acdi-cida.gc.ca](http://www.acdi-cida.gc.ca)), Ottawa, Canadá);

<sup>8</sup> Binder, 2004 en el “MANUAL PARA FORMADORES EN GESTIÓN JUDICIAL ESTRATÉGICA”, ob. cit;

<sup>9</sup> Hammergren, Linn; ob. cit

más, deben fijarse criterios de recolección y de evaluación de la información, que permitan ponderar con objetividad las diferentes situaciones que se presentan en las estructuras judiciales, fundamentalmente, a la hora de definir los cursos de acción.

Las tecnologías de la información (tic ´s) se erigen en la herramienta por excelencia porque imprimen una inusitada rapidez a los procesos mediante el expediente electrónico, cuyos actos de documentación digital debe garantizarse mediante sistemas específicos (“blockchain”); permiten acceder a la información es “tiempo real” a través de plataformas interoperables y automatizar tareas repetitivas, aplicando inteligencia artificial (IA) con los debidos resguardos de trazabilidad, etc<sup>10</sup>.

## **5. Buenas prácticas: Algunas cuestiones**

En el proceso de transformación del poder judicial es fundamental considerar las “buenas prácticas” en un Estado democrático y social de Derecho, aplicando tres principios esenciales: la **transparencia, la eficacia y la organización horizontal estratégica**<sup>11</sup>.

En primer lugar, la **transparencia** es un principio de la gobernanza judicial, que se relaciona con el desempeño de los jueces y la forma de garantizar la publicidad de los actos que realiza. Específicamente, se exterioriza con el “sistema de oralidad”<sup>12</sup> que permite el contacto directo con las partes (inmediación); con la difusión de las resoluciones judiciales que da previsibilidad

---

<sup>10</sup> Corvalán, Juan Gustavo “HACIA UNA ÓPTIMA ADMINISTRACIÓN DIGITAL E INTELIGENTE” ; LA LEY 19/10/2017, 19/10/2017, 5; **Cita Online:** AR/DOC/2784/2017 precisa que estamos atravesando la Cuarta Revolución Industrial “*que se vincula con el desarrollo de tecnologías disruptivas que transformarán como nunca antes el mundo...*” y nos compele a replantear las categorías de tiempo y espacio, “*la forma en que se organizan los poderes de los Estados y el modo en que se debe asegurar un desarrollo sostenible e inclusivo*”, dónde el gran desafío es hacer un mundo dónde se asegure la posibilidad de acceso a los servicios, en especial a las TIC ´s, en igualdad de condiciones y tener claro que todo proceso de innovación y transformación tecnológica importa pensar en clave digital.

<sup>11</sup> En este tópico, sigo las pautas expuestas en el “MANUAL PARA FORMADORES EN GESTIÓN JUDICIAL ESTRATÉGICA” citado en la nota n° 7, pag. 15, dónde se identifican los siguientes principios claves de una gestión judicial democrática y republicana: “*Calidad (orientación a la satisfacción del ciudadano-justiciable o usuario y a la comunidad); transparencia (apertura de datos públicos y procesos de trabajo acordes a la ley); Rendición de cuentas (procesos de trabajo analizados y entrega de resultados o decisiones a la comunidad); accesible (oferta igualitaria y equitativa del acceso al servicio de justicia); orientación a resultados (foco en el producto o servicio que hace a la misión institucional por contraposición al cumplimiento ciego de normas o como fin en sí mismo); participación (incorporación de los ciudadanos en la definición de objetivos y monitoreo de la gestión judicial); profesionalidad (especialización sobre la base de conocimiento técnico)*”.

<sup>12</sup> En el proceso de reformas procesales de la Argentina se ha avanzado en la acentuación del sistema de oralidad. El actual Código Procesal civil y comercial de la Provincia de Corrientes, sancionado por la L. 6556/21 y entró en vigencia el 01.12.21, ha regulado el proceso ordinario por audiencias (art. 438 y sig.).

sobre los criterios jurisprudenciales; con el ingreso de personal al Poder Judicial en condiciones de igualdad, priorizando la capacitación “sobre un modelo de gestión” establecido en función de “parámetros de eficiencia, idoneidad e interés público”...de “profesionalismo y eficacia, que además debería ser medido y controlado con regularidad. El Poder Judicial debe rendir cuentas sobre su personal de una manera transparente, periódica y sistematizada”<sup>13</sup>.

La responsabilidad de la gestión ante la ciudadanía implica que el Poder Judicial debiera rendir cuentas no solo desde el punto cuantitativo sino también desde el cualitativo en temas relacionados con la forma de gestionar la conflictividad, el nivel de acatamiento de las sentencias, la ejecución de las decisiones, la mora judicial, la asignación de los recursos en el presupuesto, la eficacia, las reglas de conducta de los jueces, la designación de los jueces, la forma de designación de las autoridades judiciales, la fijación de metas y el cumplimiento de objetivos.

La transparencia tiene una inescindible relación con la **independencia e imparcialidad** de los jueces como exigencias de la tutela judicial efectiva. La independencia debe considerarse tanto desde la perspectiva institucional, que se refiere al rol del Poder Judicial frente a los otros órganos del gobierno y a las presiones de diversos factores de poder; como la del propio juez de resolver libremente, conforme a las reglas de la sana crítica y la de los justiciables a tener jueces independientes e imparciales.<sup>14</sup>

El último aspecto vinculado con la transparencia se refiere al grado de apertura de la organización judicial en relación a su contexto social, generando

---

<sup>13</sup> Cfr. Manual, ibi ídem; dónde se transcribe la opinión de Binder, quién expuso que “el crecimiento de las burocracias judiciales –obligadas a llevar adelante decenas de miles de casos por año–, la necesidad de responder con prontitud, la creciente especialización y la disponibilidad social de conocimientos sobre cómo llevar adelante organizaciones y su administración, etc., hacen indispensable incluir esta dimensión entre aquellas sobre las cuales es necesario pedir rendición de cuentas. Entonces, la necesidad de transparentar los mecanismos de designación y someterlos a estándares de idoneidad no solo se vincula con la transparencia de la organización (para que pueda ser más abierta) sino también a su eficacia”:

<sup>14</sup> “La autonomía del Poder Judicial es solo un mecanismo para asegurar la independencia de cada juez, como un modo de garantizar la imparcialidad, que es la primera y principal garantía que le exigimos al sistema judicial. Se debe exigir al sistema judicial que se haga responsable de la defensa de la independencia de los jueces ante los ataques externos e internos. Las instituciones judiciales tienen poca claridad sobre esta misión del gobierno y suelen confundirlo con la mera administración o control de gestión. Se debe poner especial énfasis en la rendición de cuentas de la función de gobierno” (BINDER, Alberto “POLÍTICA JUDICIAL Y DEMOCRACIA”, 2011; p. 157. Buenos Aires: Ad-Hoc, en “Manual para formadores en gestión judicial estratégica”, pag. 12;



*“estructuras más abiertas, accesibles y comprensibles para los ciudadanos comunes”<sup>15</sup>.*

La **“Eficacia”** implica focalizarse en los justiciables, quienes buscan solucionar sus conflictos y no ingresar a procesos kafkianos. Consideramos que a partir de una organización judicial profesionalizada y moderna, como es el modelo de gestión a través de la “oficina judicial”, es factible iniciar el camino de transformación del sistema verticalista vigente.

Las oficinas judiciales permiten a los jueces ocuparse estrictamente de la función jurisdiccional mientras que la gestión administrativa de los procesos judiciales son asignados a equipos de personas que tienen a su cargo las tareas de planificación, organización, dirección, coordinación y control de las tareas de apoyo a la funciones jurisdiccionales los que, a su vez, deben ser continuamente monitoreados para realizar los ajustes necesarios para la mejora continua de las actividades que realizan.<sup>16</sup>

La **“organización horizontal estratégica”<sup>17</sup>** es la aplicación del “principio de horizontalidad”. Propone la adopción de nuevos modelos de enjuiciamiento como la participación ciudadana en las decisiones (juicios por jurados) y la existencia de múltiples formas de integración de los tribunales (colegio de jueces), lo que supone un cambio radical respecto del sistema jerárquico de superiores e inferiores. *“Las organizaciones horizontales se caracterizan principalmente por enfocarse en el usuario y desarrollar su actividad desde una perspectiva en equipo. Algunos de sus principios fundamentales son que se organizan en torno de los procesos centrales y con funcionalidad interrelacionada; hacen que los equipos, y no los individuos, sean la piedra angular del desempeño organizacional; disminuyen la jerarquía al conferir a sus miembros mayor autoridad para tomar decisiones; promueven la adquisición de múltiples habilidades; fomentan la cultura cooperativa; miden los objetivos del desempeño al final del proceso, entre otros (Ostroff, 1999, pp. 11-12)”<sup>18</sup>.*

---

<sup>15</sup> “Manual...”, ob cit, pag. 12;

<sup>16</sup> Con ese modelo de gestión judicial se superaría *“el problema de la complicada superposición de lo jurisdiccional con lo administrativo, democratizaría el gobierno, rompería la estructura verticalizada y permitiría contar con administradores especializados”* “Manual...”, pag. 22;

<sup>17</sup> “Manual...”, ob. cit; pag. 26;

<sup>18</sup> “Manual...” ob cit. Pag. 18;

Cabe agregar que la oficina judicial es “*consustancial con este tipo de organizaciones...*” horizontales y en su cometido hacen posible que el proceso por audiencias “...se lleve a cabo de manera correcta y eficaz”, incumbiéndole la coordinación de todos *los aspectos operativos y administrativos: la citación de las partes, las comunicaciones y notificaciones, etc.*, de manera que le permita a los magistrados “*centrar su atención únicamente en la tarea jurisdiccional...*”<sup>19</sup>

Es importante mencionar la enriquecedora experiencia de Neuquén en el proceso de implementación de la primera oficina judicial<sup>20</sup> que, sin dudas, servirá como faro para el resto de las jurisdicciones que, como en Corrientes, se encuentran en este proceso de innovación en aras a optimizar la Administración de Justicia, dónde será fundamental el aprendizaje compartido inspirado en el ideal de justicia.

Finalmente, cualquier cambio debe “prever y proveer” la capacitación y entrenamiento idóneo al personal del Poder Judicial, promoviendo el desarrollo de habilidades y destrezas en gestión, liderazgo, comunicación, negociación y toma de decisiones. Asimismo, difundir la suficiente información a los usuarios externos para disipar la resistencia, que es intrínseca en todo proceso de transformación.

## 6. Conclusiones

La legitimación de las instituciones republicanas depende de políticas públicas que tengan como centro la dignidad de las personas y sin dudas el rol de un poder judicial de calidad, que garantice la efectividad de los derechos, es de importancia superlativa.

Consideramos la necesidad de evolucionar hacia una organización judicial enfocada en los justiciables para brindarles soluciones en plazos razonables, cambio que susceptible de abordarse mediante la “**gobernanza judicial**”, compatibilizando la eficiencia con la legalidad.

La Gobernanza judicial constituye una herramienta idónea para la gestión de un servicio de justicia de calidad, cuyos principios fortalecerán la indepen-

---

<sup>19</sup> “Manual...”, ob. cit. Pag. 18;

<sup>20</sup> Scagliotti, Mariela en “PUESTA EN MARCHA DE LA PRIMERA OFICINA JUDICIAL CIVIL DE NEUQUÉN, ARGENTINA”; La gestión de los nuevos tribunales civiles” 2018 Centro de Estudios de Justicia de las Américas (CEJA); Chile; [www.cejamericas.org](http://www.cejamericas.org); pag. 211 y sig.;

dencia e imparcialidad funcional, la adecuación y modernización sustantiva en la organización y funcionamiento de las estructuras judiciales; la capacitación profesional del universo de personas involucradas internos (funcionarios y empleados) como externos (auxiliares de la justicia, en general) y el desarrollo de medios de información y comunicación con la sociedad civil, que brinde transparencia y publicidad a la actividad jurisdiccional.