

---

**38o. Coloquio IDEA – Instituto para el Desarrollo de Ejecutivos de la Argentina, Mar del Plata, 6 al 8 de noviembre del 2002 – “ Eligiendo el camino ” -  
El cambio en la Justicia (*Una Justicia para el siglo XXI*)**

---



**EL CAMBIO EN LA JUSTICIA  
(*Una Justicia para el Siglo XXI*)**

*por Horacio M. Lynch*

<hmlynch@interlink.com.ar>

(El autor agradece los comentarios, sugerencias y críticas de los Dres. Enrique V. del CARRIL, Héctor CHAYER y Luciano HURTADO)

(Este trabajo se complementa con una presentación en Power Point)  
Buenos Aires – Mar del Plata, 6 de noviembre de 2002

**IDEA > 38o. Coloquio, Mar del Plata 2002> Eligiendo el camino**  
**El cambio en la Justicia (Una Justicia para el siglo XXI)**

Por Horacio M. Lynch, ex Presidente de FORES

Hace 25 años, en esta misma ciudad, desde FORES realizábamos la IA. CONFERENCIA PARA LA REFORMA JUDICIAL, que fue el primer llamado de atención a nuestra Justicia y que puso en marcha el movimiento de reforma judicial en la Argentina con el diagnóstico que realizó. Luego de tantos años ya se conoce bien la magnitud e implicancias del problema.

Así, en mi presentación voy mirar para adelante, dedicando sólo unos minutos a repasar un cuadro de situación, para ir inmediatamente a los desafíos y las propuestas.

Slides 1- 2

**1. Cuadro de situación**

Este cuadro muestra los pro y los contra, tanto internos como externos, de nuestra Justicia.

Slide 3



**Fortalezas (internas)**

Creo que la principal fortaleza del sistema es su elemento humano, sus actuales integrantes y los que en el futuro se incorporen.

Y a pesar de cuanto se ha criticado a la justicia –o quizás por eso mismo- creo que hay una gran vocación en los jóvenes hacia el Poder Judicial lo que nos permitirá elegir a los mejores.

La segunda fortaleza es, sin duda, la convicción interna del Poder Judicial de que hay que cambiar.

Y en tercer lugar destaco que el país ya cuenta con un Plan Nacional de Reforma Judicial, que hoy está en proceso de revisión y de consenso en el marco de la Mesa del Diálogo.

**Parecen pocas fortalezas, pero son importantes, porque la justicia es una empresa de capital humano intensivo y con buenos elementos e ideas claras, el sistema se pone en funcionamiento, sin que otros temas como el presupuesto sean un obstáculo insalvable.**

### **Debilidades (internas)**

**En cuanto a las debilidades internas, consigno que, si bien hay –como dije- voluntad de cambio, no se advierte correctamente la orientación que debe tener ya que se piensa más que es en beneficio del Poder Judicial y no tanto que debe ser en beneficio del país y de la gente.**

Como segunda debilidad, y dentro de esta línea, coloco a los intereses corporativos y, en menor escala, pero también como dato importante, a una resistencia al cambio. Los hombres de derecho, por definición, somos conservadores y defensores del *statu quo*, con lo bueno, pero también con lo malo que ello implica. (Esto no es privativo de la Argentina. Un famoso juez norteamericano, Arthur VANDERBILT, líder de la reforma judicial en los EE.UU. a mediados del siglo XX, señalaba exactamente lo mismo).

Como tercera debilidad, creo que nos vamos a enfrentar con una crisis en el control de la constitucionalidad. Esto es un algo técnico, y explicarlo demandaría tiempo que no tengo. Lo que quiero expresar es que en la forma como se lo ejerció en nuestro país, al principio y hasta la década del '90 con excesiva prudencia, y luego (y muy acentuadamente en estos meses) con total imprudencia, puede hacer peligrar el sistema. Como siempre los argentinos oscilaciones entre extremos.<sup>i</sup>

Y, como cuarta debilidad, consigno la carencia de una estructura de gobierno clara del sistema judicial. Siempre hubo una zona gris entre el Mo. de Justicia y la Corte Suprema, una situación híbrida en lo que hace la responsabilidad sobre el sistema que determinó que nadie se considerara plenamente responsable y se ocupara, y ahora se ha agregado el Consejo de la Magistratura, que ya es parte del problema y no de la solución.<sup>ii</sup>

### **Oportunidades (externas)**

En cuanto a las oportunidades (externas al sistema) computo, en primer término, un verdadero clamor ciudadano por la Justicia. El hecho lamentable de que la Justicia alcance sólo un 4% de imagen positiva es ilustrativo. Esto ha determinado que ya existen muchas ONG's preocupadas por la Justicia. IDEA y estos Coloquios han sido una excepción en un marco de apatía general.

Por otro lado, el reclamo no se limita a nuestro país, sino que se percibe claramente desde el extranjero, y se traduce en las presiones que recibimos para mejorar.

En este orden de ideas tengo que incluir -como fundamental- lo que está haciendo el Sector Justicia de la Mesa del Diálogo promovida por la Iglesia y las Naciones Unidas, conformado por un grupo de casi 50 referentes de todos los sectores, de todos los intereses, que están consensuando los cambios.

### **Amenazas (externas)**

Voy a repasar ahora las amenazas externas al sistema.

#### *Decisión política*

Considero que todavía hoy es una amenaza no lograr la decisión política indispensable. Veo difícil que las autoridades adopten como política de Estado el cambiar la Justicia. Ningún gobernante, ni la clase política en general, quiere contribuir a reforzar los sistemas que lo controlan. Esto sólo lo ve un estadista, y no hay muchos en nuestro horizonte político. Los antecedentes de algunos candidatos no permiten ser optimistas. <sup>iii</sup>

#### *Desprestigio y situación Corte Suprema*

También, seguramente, debemos computar el tremendo desprestigio de la Justicia. También es grave la situación en que ha quedado la Corte Suprema luego del juicio político, en una tragicomedia donde todos los actores han quedado mal.

#### *Ideologización*

**Una última amenaza es que se den prioridad a las ideologías y se termine politizando una cuestión técnica. Por ello sería importante considerar el mejoramiento de la Justicia como política de Estado. Y también espero que contribuya el trabajo que hacemos en la Mesa del Diálogo.**

---

## **2. Desafíos**

---

Como síntesis de este Cuadro que he trazado, aparecen, a mi juicio, por lo menos tres grandes desafíos, (1) orientar los cambios hacia “una Justicia para la gente”, (2) recuperar el prestigio perdido, y (3) superar las reacciones corporativas.

### **La orientación del cambio: UNA JUSTICIA PARA LA GENTE**

De acuerdo con lo que he dicho entiendo que el principal desafío es que se acepte que la Justicia existe básicamente para la gente y para el país. Dije que hay coincidencia con el cambio, pero no en la orientación, en beneficio de quienes se tiene que hacer, lo que implica preguntarse por ej. si *¿responde el sistema judicial a las necesidades de la comunidad?, si ¿es consciente que para la gente acercarse a la justicia puede convertirse en la peor injusticia?*

**Entonces: una JUSTICIA PARA LA GENTE significa superar el divorcio que hoy la Justicia tiene con la sociedad; que se comprenda que la Justicia no existe –al menos primariamente- para justificar la existencia de jueces y abogados. Que la gente no quiere que la Justicia sea una competencia para ver quién dicta sentencias con más vuelo técnico. Que no quiere eso, ni soluciones sofisticadas (p.ej. un código contencioso administrativo, o instituir los *escabinos* – o sea, jurados que se mezclan con los jueces -) quiere, antes que nada, soluciones sencillas y rápidas.**

(Como algún saldo positivo de todo lo negativo que ha pasado en el país, creo que la crisis de la Corte ha puesto a sus Ministros más en contacto con la gente).<sup>iv</sup>

### **Recuperar el prestigio perdido**

**Un segundo gran desafío sería restablecer el prestigio perdido. Esto implica tanto destacar y exaltar los buenos ejemplos, que son muchos, como separar a los indeseables, que por suerte son pocos. Y trabajar**

Slide 4

Slide 5

**para recuperar el respeto que se tenía por la Corte Suprema. Como creo que el descrédito de la Justicia no condice con la realidad, si se detectan rápidamente los malos jueces y se reorientan los cambios en el sentido antes indicado, puede haber un rápido vuelco en la opinión de la sociedad.**

### **Reacciones corporativas: un cambio de afuera hacia adentro**

**El tercer gran desafío será superar las reacciones corporativas. En FORES siempre hemos pretendido hacer el cambio desde adentro. Pero no hemos tenido éxito y ahora deberá venir de afuera hacia adentro. Cuando el país reclama que la Justicia trabaje más , muchos sectores continúan protegiendo sus privilegios. Dentro de éstos incluyo a los abogados. Aquí también –como en el tema de la decisión política- será importante la presión de las organizaciones de la sociedad para que se concreten las reformas.**

---

## **Propuestas**

---

Ante estos desafíos las propuestas son a) Una justicia más simple (volver a las fuentes), (b) fuerte apoyo tecnológico. (c) un cambio de afuera hacia adentro. Sobre esto último ya me he referido. Voy a detenerme en los dos primeros.

**Slide 6**

### **Una justicia más simple > volver a las fuentes**

**Si queremos una justicia para la gente, la respuesta en mi concepto debe ser una justicia más sencilla.**

**Slide 7**

*Insisto en esto porque la lectura de este reclamo que se hace desde algunos sectores forenses es dar respuestas más sofisticadas, en tanto que la gente quiere cosas más simples.*

**En FORES durante años intentamos mejorar lo que teníamos. Pero la justicia se ha continuado deteriorando, y también el mundo ha cambiado. Por ello hoy hay que pensar a trabajar en conceptos nuevos.**

**Como dije, una justicia más simple. Esto podría traducirse, por ejemplo:**

**En el concepto del juez: se pide básicamente una persona honesta, dedicada y con sentido común, que no necesita ser una luminaria en derecho; en el concepto del Juzgado para que deje de ser una valla entre el juez y la gente; en el acceso a la Justicia: facilitando las soluciones judiciales (que sean verdaderas soluciones) y, en especial, creando una justicia para conflictos de poca transcendencia social, y, también, dar otras alternativas para la composición de las diferencias. Y hasta en el lenguaje de la justicia: para hacerlo más simple, más llano, más accesible para el hombre común. En los países anglosajones se está imponiendo el movimiento por el 'plain english' (el inglés llano) involucrándose en esto hasta cuestiones constitucionales, como el derecho de las personas a entender el lenguaje de los órganos de gobierno.'**

Hay que pensar en volver a las fuentes, a lo que significó la Justicia durante siglos y milenios, de buscar a los más ancianos y sabios para hacer justicia en la comunidad. Y, aunque parezca increíble, todavía hay algunos de estos sistemas funcionando, como el Tribunal de las Aguas de Valencia, que reúne a tres ancianos expertos, todas las semanas, en las puertas de la Catedral, para resolver contiendas delante de la gente desde unas simples sillas.

**Slide 8**

### **Justicia inmediata**

**En la búsqueda de una Justicia Simple, es imperioso crear un sistema de pequeños conflictos, que realice un trabajo elemental en cualquier organización, que es separar a los problemas sencillos de los complejos, para darles a cada una respuesta acorde. Los sencillos tendrán una respuesta muy rápida y barata. Se habla de la Justicia de “menor cuantía” o “barrial”, pero en FORES preferimos hablar de ‘Justicia inmediata’ para que no se la confunda con una justicia para pobres.**

Slide 9

Estos juzgados tienen mucha importancia en la imagen de la Justicia en la gente: en Canadá, por ejemplo, se los llama las ‘*people’s court*’, es decir, la corte de la gente). En este concepto entran también los pequeños delitos. Hace algunas semanas sorprendió en nuestro país la noticia del juzgamiento de un hincha de fútbol en 24 hs.: el juez concurrió al Estadio y, con ayuda de los recursos técnicos y la buena voluntad del fiscal y del defensor, en un día se realizó el proceso y se dictó la condena. Esto fue más rápido aun que algo similar que ocurrió durante el mundial de Francia.

### **Justicia alternativa (ADR)**

**Una Justicia Simple también tiene que brindar alternativas, que no se vean una competencia (aunque la competencia no es mala), sino que la complementen**

Slide 10

**En primer lugar, están los llamados juzgados de múltiples puertas:** (*Multiple door courthouses*) concepto surgido en las dos últimas décadas que supone que la Justicia actúa no solamente en su función propia, sino que también recomendando soluciones no tradicionales a los conflictos, adecuadas a la naturaleza de cada uno. Las partes concurren al Tribunal y, de acuerdo a la naturaleza del conflicto, recomienda el camino más adecuado como pueden ser juicios periciales, arbitrales, mediación, o consejeros sociales.

**Otro concepto sobre el que se debe trabajar es sobre el arbitraje.** En Chile, por ejemplo, tiene una real aplicación, pero en la Argentina no ha arraigado a pesar de que no hay diferencias u obstáculos que lo justifiquen.

**El cuadro que se muestra es el resumen de un trabajo de investigación que realicé hace algunos años, y que concentra las causas de su baja utilización en un desconocimiento del sistema por parte de la gente y de los abogados, y de alguna desconfianza por parte de la misma Justicia.**

Slide 11

En este sentido pienso que los empresarios, especialmente bancos y compañías de seguros, deberían estudiar la posibilidad de instaurarlo como práctica.

### **Fuente apoyo tecnológico**

**En estas décadas el mundo cambió, cambiaron varias veces las estructuras empresarias, las empresas de servicios, hasta los estudios de abogados. Pero la justicia no: alguna vez dije que “el siglo XX pasó sin dejar su huella en la Justicia”.**

Slide 12

Pero ahora debe hacerlo y, en este sentido, asigno un rol preponderante en el cambio a las de las Nuevas Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, que son especialmente adecuados para la labor judicial.

Las Nuevas Tecnologías garantizan transparencia, eficiencia, celeridad, control, menores costos y generación de información fiable y al día, produciendo automáticamente estadísticas que permiten un mejor control de gestión, y aun un control fiscal. Facilitan el

acceso a las actuaciones judiciales –mediante el acceso remoto- y también para toda la gestión judicial con las teleconferencias. Mejoran la información de los jueces y aún facilitan la capacitación judicial.

**Gracias a estos recursos es posible pensar en algo más simple, más revolucionario, que en el fondo no implica más que volver a la idea tradicional de la Justicia.**

### **Eficiencia - Premios y castigos, estándares, estadística, indicadores**

Todo este cambio debe estar presidido por algunas nociones básicas, como por ejemplo, la de premios y castigos, para lo cual deben fijarse estándares, debe darse importancia a la estadística, y atenderse a un control estricto de la producción. Esto se debe hacer tanto para mejorar la eficiencia, como para contar con parámetros objetivos para ir apartando de la justicia a los que no merecen estar en ella.

Slide 13

#### *Premio a la excelencia judicial*

Aquí quiero comentar el Premio a la Excelencia judicial que hemos discernido entre FORES e IDEA, con el aporte del Grupo ACCIÓN, (con auspicios del Banco Río y un fuerte apoyo del diario LA NACION).

Entiendo que los dos titulares de los juzgados premiados, el Juzgado Civil No. 19 de la Dra. Elsa DIAZ DE VIVAR y el Juzgado de Instrucción No. 20 del Dr. Juan Esteban CICCARIANO han sido invitados a este Coloquio.<sup>vi</sup>

El premio ha tenido una repercusión muy grande en todo el país: **ya nos están pidiendo desde otras provincias replicarlo en ellas.** Pero no ha sido fácil discernirlo, pues ha requerido un fuerte trabajo de revisión de estadística y producción, porque buena parte de la selección se hizo sobre elementos objetivos.

#### *Control actuación – Estadística producción*

Sería importante que esto que ha hecho FORES para el premio pudiera institucionalizarse, y mantener en forma permanente una oficina de estudio/seguimiento de los indicadores de gestión de los tribunales. A pesar de los años de existencia de FORES siempre nos ha costado mucho mantener una mínima oficina de investigaciones estadísticas, aun cuando no requiere grandes presupuestos.

#### *Separar a los malos jueces*

**Como dije, evaluar la producción y hacer un seguimiento permite también contar pautas objetivas para separar a los malos jueces, y coincido con el Dr. Botana en lo que ha dicho (en la presentación que me ha precedido) respecto a que hay que oxigenar algunos fueros en especial. Esto es muy importante, pues es la contracara de la estabilidad judicial que, sin un buen sistema de remoción, se vuelve intolerable. Uno de los problemas que se enfrentan el Jurado de Enjuiciamiento es la falta de elementos objetivos para sancionar a un Juez. En este mismo sentido desde hace años FORES propone regular la causal de mal desempeño que la Constitución fija para destituir a un juez.**

---

## **Conclusiones: el cambio en la Justicia**

---

En conclusión, y por lo que he dicho, el cambio es posible, pero difícil. Dependerá, naturalmente, de saber aprovechar nuestras fortalezas y oportunidades, al tiempo de

mejorar nuestras debilidades y neutralizar las amenazas externas que he mencionado. Con estas premisas es posible pensar en una Justicia con mayúscula en el siglo que iniciamos.

*Comisión para la Reforma Judicial*

**Antes señalé - como una debilidad y amenaza - la falta de estructura clara de gobierno de la Justicia. Pero aún cuando esta anomalía se superara, el cambio a realizar es tan grande –es casi una gran obra pública- que excedería la capacidad normal de estos órganos.**

Slide 14

En Gran Bretaña, a principios de los '90, se resolvió cambiar todo el sistema de justicia no penal de Inglaterra y Gales. Para este cometido se creó una comisión presidida por LORD WOOLF, que luego de un trabajo de cuatro años, presentó un plan, lo discutió, y en 1999 se ponía en funcionamiento en lo que fue el más grande cambio de la justicia inglesa.

Considero que esta deberá ser nuestra solución. Es decir, que la reforma la lleve adelante una comisión que se autodestruya cuando se concrete el cambio.

A pesar de todas las dificultades soy optimista, porque creo ver una gran fuerza en este clamor popular al que hice mención. Al mismo tiempo, estamos trabajando en la Mesa del Diálogo para alcanzar los consensos necesarios para poner en marcha el cambio.

**Pero me gustaría por lo menos ver un comienzo del cambio.**

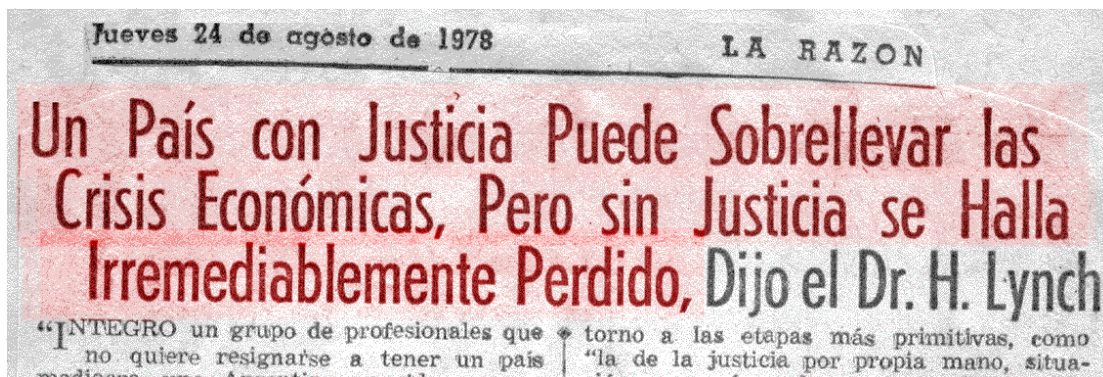
Hace muchos años en una conferencia que di en el Rotary Club de Buenos Aires, hablé de la Justicia en el futuro de los argentinos.

Slide 15

Un diario resumió con este título el sentido de mi exposición (v. página siguiente).

Les ruego reparen la fecha en que fue dicha: 1978. No me gustaría verme dentro de 25 años estar repitiendo lo mismo.

**Y hago votos para que la noción de servicio sea asimilada en el Poder Judicial, que debe entender que no solamente debe orientar su acción en lo técnico, sino también debe contribuir a reorientar la entera acción del sistema hacia el servicio al país y a la gente.**



ld

---

ii El PJ enfrentó casi desde su instalación un indebido propósito de esquivar los temas institucionales (las llamadas cuestiones políticas no justiciables, y en especial, las intervenciones federales) creyendo que así mantendría mejor su independencia. Desde su instalación en 1862 la Corte Suprema rehuyó el conocimiento de conflictos institucionales pensando que, manteniéndose alejada de éstos, podría resguardar mejor su independencia (self restraint). Desgraciadamente, no hizo lo uno ni logró lo otro. Ya a fines del siglo XIX lo lamentaban por ejemplo Estanislao ZEBALLOS y Clodomiro ZAVALÍA. Luego, a partir del '30, sumó errores en el control de la constitucionalidad. En los últimos tiempos esto ha cambiado, pero como siempre, pasamos de un extremo al otro, lo cual es también peligroso. Veo cerca el 'gobierno de los jueces' que es deplorable. Si antes había un exceso de prudencia, hoy se ha perdido toda prudencia.

ii La Corte nunca se consideró responsable del mal funcionamiento, nunca lo vio enteramente como una función más, e importante, a cumplir (la excusa de que "no hay presupuesto" fue siempre una excelente oportunidad para no enfrentar los problemas). Esta situación se ha agravado desde la creación del Consejo de la Magistratura, que hoy aparece como un problema y no una solución.

iii El Dr. Rodríguez Saa ha dado inequívocas muestras de desprecio por la institución. Sólo por nuestra mala memoria tradicional de los argentinos, nadie recuerda que con la excusa de reorganizarla, en San Luis estuvo la Justicia cerrada por dos años, y luego cambió a todos los jueces que no le eran adictos, lo mismo que está haciendo en estos días. Por su parte, De la Sota está intentando cambiar lo que funciona en Córdoba. De Menem ya tenemos pruebas concretas en la Justicia nacional.

iv Para quienes estamos casi dentro del sistema, y por años preocupados por su situación, permanentemente tenemos que tomar un poco de distancia, para que los árboles no nos tapen el bosque, para no perder el sentido común. Esto obliga a replantearnos cómo se enfoca la cuestión en todos los aspectos. Por ejemplo, en materia de capacitación ¿debe estar orientada al operador o a las necesidades de la comunidad? La gente quiere rapidez, además de honestidad y conocimientos jurídicos,- que deben descontarse. El tiempo perdido no se recupera más, y si tuviéramos que enfocar hoy en algo, debería ser "que se aceleren los tiempos de la justicia".

v **En el concepto del juez:** No especializado, (la complejidad de la vida moderna lo hizo necesario pero hoy con la información a mano, es posible pensar en un abogado más generalista, sentido común, sin otras actividades, con buen horizonte. En el concepto del Juzgado: también aquí deben hacerse cambios. El Juzgado nació como una respuesta a esa complejidad a la que me referí, pero también pasó a convertirse en una valla entre el juez y la gente. **El lenguaje de la justicia:** el cambio debe venir hasta en el lenguaje con que se expresa la justicia, para hacerlo más simple, más llano, más accesible para el hombre común. En los países anglosajones se está imponiendo el movimiento por el '*plain english*' (el inglés llano) involucrándose en esto hasta cuestiones constitucionales como el derecho de las personas a entender el lenguaje de los órganos de gobierno. **En el acceso a la Justicia:** aquí también deben venir cambios, facilitando el acceso a las soluciones judiciales (que sean verdaderas soluciones) y, en especial, creando una justicia inmediata para conflictos de poca trascendencia social al mismo tiempo que dar otras alternativas de medios de composición de las diferencias.