

Microtransformaciones

Revista de la Escuela Judicial: ISSN 2796-874X

Año: 02 / N° 2 - Mayo 2022

Recibido: 14/03/2022

Aprobado: 11/04/2022

Microtransformaciones

Micro-transformations

Por Ezequiel Cortelletti¹

Universidad Católica de La Plata

Resumen: Ciertos ámbitos dentro de las estructuras del Poder Judicial suelen ser reticentes a modificar dinámicas de funcionamiento. Bajo esa mirada –que no es una realidad que comprenda a todos– se proponen algunas herramientas de cambio. No descreo de los grandes planes impuestos desde las cabezas de las instituciones, pero muchos, en ocasiones, son más difíciles de implementar. Ante esta realidad, planteo algunas microtransformaciones que pueden generar grandes evoluciones en las organizaciones, la forma de trabajo y la manera de percibir las tareas que se realizan.

Palabras clave: Justicia – Cambio – Transformación – Organización.

Abstract: *There are certain spots in the structure of the judicial power that tend to be reluctant to modify their own functional dynamics. In that perspective, although it is not a worldwide reality, some tools towards change are proposed in this article. I do not misbelief of the high institutional plans, but many of them are*

¹ Relator letrado de la Suprema Corte de la Justicia de la provincia de Buenos Aires. Docente de la Facultad de Derecho de la Universidad Católica de La Plata (UCALP). Diplomado en Gestión Judicial y Nuevas Tecnologías y en Innovación y Gestión Judicial Tecnológica. Correo electrónico: ezequiel.cortelletti@gmail.com.

difficult to conduct. Facing this reality, some micro transformations are presented in this paper, in order to generate bigger changes among the organizations, the patterns of work, and the ways of perceptions of the daily tasks conducted.

Keywords: *Justice – Change – Transformation – Organization.*

Cualquier situación es esencialmente dinámica y mutante. Basta para demostrarlo pensar en el impacto que tuvo la pandemia de covid-19 en la manera de desarrollar nuestro trabajo. Nuestra voluntad puede acompañar estos procesos de cambios permanentes, serles indiferente o resistirlos.

Hay una *regla* no escrita que usualmente se verifica cuando se aborda este tipo de procesos: 1) surgen necesidades (condicionadas por conflictos o problemas), 2) hay respuesta por una parte del sistema (que releva, planifica y elabora un plan de mejora), y, a partir de esto, 3) se genera un cambio.

Esta mecánica, que asumo como frecuente en muchas organizaciones, no tiene un correlato lineal en su aplicación al Poder Judicial. Si bien no todos/as los/as encargados/as de la toma de decisiones ni los actores del sistema tienen –en principio– actitudes refractarias al cambio, al evaluar la gestión se observa que hay *algo* que muchas veces no funciona o se verifican situaciones que merecen una intervención.

La realidad nos demuestra que la ciudadanía no vincula el accionar del Poder Judicial con la satisfacción de sus necesidades concretas. Esto se constata tanto en encuestas de clima social como en trabajos de campo que demuestran la disvaliosa percepción social sobre la Justicia (Salanueva, 2020).

Este ensayo busca dotar a quien quiera asumir el desafío de ser agente de cambio de algunas herramientas de transformación para dar pequeños pasos con gran impacto en las tareas que se desarrollan. De esta manera, se podrá dar respuesta a la creciente demanda social sobre la Justicia, con base en las ideas que se detallarán (lo que no excluye los planes que en tal sentido puedan –o no– darse desde el propio sistema).

Propongo en concreto efectuar algunas microtransformaciones a implementarse personal o institucionalmente.

Fundamento este trabajo en la firme defensa y convicción del poder dinamizador de las personas por sobre las organizaciones y en creer que cada individuo puede generar microtransformaciones aun en instituciones que no son proclives a esos procesos; la convicción de que toda mejora tiene impacto y le puede cambiar la vida a alguien: a quien la efectúa o a quien resulta beneficiario de ella (el hecho de intentarlas ya es valioso); y la percepción de que los cambios estructurales son complejos y suelen estar *fuera de nuestras manos*, por lo que se puede producir una sensación de insatisfacción o desánimo.

El inicio

Para poder efectuar microtransformaciones, es necesario esclarecer qué se entiende por *cambio*. En principio, es el proceso a través del cual una organización llega a ser de modo diferente de lo que era antes de esa intervención.

Todas LAS instituciones –se lo propongan o no– cambian. El desafío es hacerlo en la dirección que les interesa a quienes buscan influir en ellas.

Se puede describir el Poder Judicial como una organización de corte verticalista y poco participativa. Este análisis puede desalentar la construcción y visión de conjunto que se requiere para poder encarar este tipo de desafíos. El Poder Judicial no suele ver las transformaciones como ventajas.

Algunas conductas que se observan en los ambientes que encaran procesos de transformación son:

Negación: refleja la condena de los/as agentes al proceso, pues no desean salir de su zona de confort ante una situación que requiere algún tipo de modificación y que genera miedo a lo desconocido. Temen perder en

el intento por cambiar. Toman conciencia de que se debe encarar una transformación, pero la evaden haciendo caso omiso a los requerimientos, ignorando la realidad, haciendo hincapié en situaciones pasadas (en las que no se necesitó de reformas) y reafirmando su actual seguridad. Creen que bajo estas premisas la necesidad de cambiar desaparecerá. Las consecuencias de esta etapa son que se pospone lo inevitable, se pierden oportunidades y no se planifican ni se realizan las reformas a tiempo.

Resistencia: los/as involucrados/as se enojan, frustran, temen a lo nuevo, y el cambio es visto como una amenaza y no como una oportunidad de mejora. Se genera desconfianza y la sensación de pérdida de poder. Se culmina aceptando que lo que antes era confortable ya no lo será. Algunos motivos de resistencia para aceptar transformaciones organizacionales son:

- *Incomprensión:* lo que conlleva que quien gestione el cambio debe ser claro con la organización y formular planteos comprensibles.
- *Contaminación:* se puede interpretar mal el proceso por rumores y malos entendidos que provocan inestabilidad y descontento.
- *Boicot:* de personas que no están involucradas en esta nueva etapa pero quieren estar presentes para entorpecerla. Se las conoce como detractores del cambio.

Si identificamos estas fases iniciales, podremos encarar mejor cualquier plan de cambio organizacional, con las herramientas que se busca aportar desde este trabajo o las que cada quien pueda imaginar en su entorno.

Propuestas

Planteo tres líneas de intervención a modo de *kit* para facilitar la generación de las microtransformaciones: la evaluación perso-

nal y del personal, el lenguaje claro y un modelo de justicia abierta y accesible.

Adicionalmente, se deben contemplar la innovación y el uso de la tecnología. La primera, porque son bienvenidas las propuestas que incorporen una nueva mirada, soluciones alternativas, nuevos enfoques. El segundo, ya que, contando con ventajas de soporte tecnológico, sería poco inteligente no utilizarlas. Más allá de la necesidad de aclararlo, no abordo directamente ninguno de los dos en profundidad, porque los concibo transversales y asumidos por quienes encaran este tipo de desafíos.

Evaluación personal y del personal

Para programar, implementar y sostener los procesos de transformación, es fundamental considerar el factor humano.

Las personas deben confiar, estar motivadas y capacitadas, ya que las reformulaciones son momentos muy duros, tanto a nivel personal como organizacional.

Quien lidere el cambio debe lograr que los involucrados puedan hacer mejor el trabajo, con menor esfuerzo y mayor satisfacción.

Un proceso bien conducido logra modificaciones interiores en las personas, que estarán más alertas y serán más flexibles; por eso, muchas veces se tiene que iniciar un análisis interior y de autoconocimiento. Advierto que los/as destinatarios/as de este *kit* pueden tener o no personal a cargo. Los primeros realizarán el análisis a su equipo de trabajo; ambos deberán hacerlo como autoevaluación.

Asumida la tendencia natural de resistencia al cambio, se debe crear y desarrollar una actitud y una mentalidad abierta a las modificaciones, una cultura que permita acoger las buenas iniciativas. Para ello, previo

a realizar la evaluación del personal –e incluso la autoevaluación–, hay que transmitir tranquilidad y seguridad a los/as involucrados/as de que la futura nueva situación no los/as afectará. La confianza es un requisito esencial para lograr un ambiente de trabajo agradable y de franca cooperación. En un mundo globalizado y competitivo en el que nada parece seguro, no resulta extraño que haya casi desaparecido del ambiente laboral. Los/as empleados/as desconfiados/as se comprometen menos y son menos eficaces. Los/as directivos/as que desconfían de sus dependientes malgastan su tiempo controlándolos/as, y ni unos ni otros se concentran en sus tareas y responsabilidades.

Se logra motivar a los recursos humanos cuando se alinean las metas de la organización con las de las personas que la integran, creándose una verdadera energía que facilita el proceso de cambio.

Una forma eficaz de transmitir los objetivos es comunicarlos al grupo y hacer una encuesta/evaluación de cómo perciben su rol dentro de la organización y cómo sienten que los puede afectar un eventual cambio.

Para lograr resultados en un plan de evaluación, los grupos deben perder el miedo.

A continuación, enunciaremos algunas tareas previas.

Detección de perfiles

Previo al proceso de relevamiento, se deben conocer los perfiles con los que nos podemos encontrar.

Agentes colaborativos/as: celebran el camino encarado y lo perciben como una oportunidad de ser oídos/as y mejorar su posición dentro de la organización. Serán los/as aliados/as naturales.

Agentes con potencial complejidad: tienen cierto poder de decisión y pueden ser una amenaza para el proceso.

Agentes complejos: dispersan rumores, generan malestar y conflictos.

Agentes anticambio: sienten agradables las tareas estáticas y estructuradas, por lo que, al encontrarse con una situación de cambio, su respuesta es el rechazo.

Por estos perfiles, trabajar sobre los aspectos emocionales de quienes integran el proceso resulta clave para que el mismo sea exitoso.

Definición de los datos a relevar

Se deben establecer parámetros de análisis indispensables para describir el sistema organizacional, las relaciones entre sus elementos y las maneras de identificar problemas y los asuntos que se consideran más importantes. Hecho esto, se tiene que ordenar el cuestionario de forma tal que permita visualizar de forma clara lo que realmente se quiere saber.

Redactar con lenguaje claro y poniéndose en lugar de la persona evaluada serán garantías de un buen inicio. La redacción del cuestionario puede generar reacciones indeseadas, como el temor a la pérdida del puesto de trabajo, el sentimiento de descalificación o de ser poco útil, etcétera, lo que atenta contra el objetivo del relevamiento. Transmitir confianza es indispensable. Al efecto, se debe garantizar la confidencialidad (y el anonimato, si es que así se dispone) y la falta de represalias sobre lo que se responda. En gran medida, el éxito del proceso dependerá de que aquello que se conteste sea cierto, pues de lo contrario se arribará a conclusiones distorsionadas.

Superada esta instancia, se tiene que elegir el formato de los planteos y cuestionamientos: ¿damos opciones?, ¿permitimos que se expliquen? De la definición por la cual optemos dependerá el volumen de información a contar y procesar.

Otro tema a precisar será si el relevamiento lo efectúa un/a superior/a (a modo de entrevista), examinadores/as externos/as, o si cada

uno/a lo completará en forma personal. También debe considerarse el medio, que va desde una encuesta en papel hasta un formulario digital (dentro de las muchas herramientas tecnológicas que hay disponibles).

Finalmente, se comunicará el destino de la información relevada, con el compromiso –o no– de una devolución. Esto es importante para no generar expectativas que no se pueden cumplir, lo que atenta contra el proceso de cambio.

Con la información adquirida se pueden encarar dos procesos indispensables en todo plan de cambio:

Diagnóstico organizacional: compilada la información, se interpreta y diagnostica, tratando de identificar preocupaciones, problemas, sus consecuencias, establecer prioridades y objetivos.

Acción de intervención: se selecciona la intervención más adecuada para solucionar uno o más problemas organizacionales. Esta no es la fase final del proceso de cambio (que es continuo), pero sí una etapa primaria de implementación de transformaciones,

Es menester también establecer plazos, tanto para elaborar las respuestas como para su envío, y comunicar –si corresponde– el tiempo en que se efectuará la devolución.

Algunos beneficios de encarar evaluaciones

- El aporte de ideas y sugerencias por parte de los/as empleados/as.
- Convertir la institución en una organización que aprende de sí misma continuamente.
- Lograr que los/as agentes se sientan dueños/as de lo que hacen.
- Generar que los/as agentes actúen de forma creativa y trabajen motivados.

- Tomar decisiones que hagan coincidir los objetivos de la organización con las expectativas de los/as agentes.

Autoevaluación

Sugiero asimismo la conveniencia de realizar una autoevaluación conforme las preguntas señaladas. Esto puede hacerse tanto por ausencia de este tipo de procesos dentro de la organización como para determinar el propio conocimiento de los ítems listados y efectuar un plan de mejora, replantear la carrera profesional o simplemente contar con datos que permitan conocer mejor la propia realidad laboral.

Primera conclusión

La evaluación es una herramienta que podemos sumar a nuestro *kit* de microtransformaciones, con independencia del rol que ocupemos en la organización.

Lenguaje claro

Si pensamos en modificar algunas cosas dentro del Poder Judicial, seguramente lo imaginamos más participativos, democrático e inclusivo. ¿Cómo hacemos desde lo individual para hacer una *bajada* de esos valores?

Una forma es superar el obstáculo que el lenguaje plantea en el acceso a la justicia, comprendiendo que es tutelado como derecho fundamental por la Constitución nacional y los tratados de derechos humanos.

El lenguaje jurídico es anacrónico y no se condice con la época en que vivimos. No es solamente un tema de estilo sin mayores implicancias, ya que muchas veces ese estilo obra como una barrera

que genera inseguridad, desconfianza, y conduce a la vulneración de derechos.

Los ciudadanos manifiestan dificultades para comprender el lenguaje usado por la Justicia. El *derecho a comprender* del que gozan quienes interactúan con el sistema judicial es la posibilidad de entender en forma clara los conceptos que se le plantean para poder discernir y actuar con libertad, garantizando la adecuada defensa en juicio.

El lenguaje claro es una herramienta que incorporo al *kit* de microtransformaciones, porque permite acercarnos a el/la destinatario/a de nuestra tarea (a los que somos miembros del Poder Judicial, y también a aquellos/as que ejercen la profesión desde otros ámbitos). Implica una redacción simple, eficiente e inclusiva, marcada por expresiones cortas y una estructura lingüística ordenada.

Los documentos legales presentan inconvenientes para ser comprendidos: términos en latín, castellano antiguo, conceptos técnicos no aplicados en la vida cotidiana, frases construidas sobre usos y costumbres del ámbito judicial. Al no ser códigos compartidos por toda la ciudadanía, la comunicación se debilita.

La falta de comprensión de los escritos, resoluciones y sentencias judiciales es una barrera que afecta directamente a la sociedad y que menoscaba el ejercicio de sus derechos.

Del muro al puente

Se dice que los/as jueces/zas hablan por sus sentencias. Ante esto, podemos preguntarnos: ¿a quién le hablan? Se dirigen inicialmente a los/as interesados/as en los procesos, pero también se incluye a la sociedad toda. ¿Qué ocurre cuando lo que el/la juez/a dice no es comprendido por el/la destinatario/a? El lenguaje opera como un muro entre la comunidad y el Poder Judicial, cuando debería ser un puente.

Si hiciéramos un “test de claridad”, nos sorprendería que aquello que para los/as empleados/as judiciales es evidente, para el resto de la comunidad muchas veces es incomprensible.

Se logra superar estos obstáculos y garantizar el acceso a la justicia de la ciudadanía con una comunicación eficaz y accesible para todas las personas. El lenguaje claro cobra en esto una especial dimensión.

A la motivación no se renuncia

Esta forma de escritura que propicio no implica dejar de lado la argumentación jurídica, sino eliminar ritualismos arcaicos que muchas veces esconden la falta de fundamentación.

La Corte Interamericana de Derechos Humanos (CIDH) señaló que la motivación es “la exteriorización de la justificación razonada que permite llegar a la conclusión”². Con esto se reafirma que el deber de fundamentación es una obligación vinculada con la correcta administración de justicia que protege a los/as habitantes. La motivación demuestra además que las partes fueron debidamente oídas y brinda la posibilidad de criticar la decisión y lograr la revisión en instancias superiores.

El propio Código Civil y Comercial, en su artículo 3, nos recuerda que el juez debe resolver los asuntos que sean sometidos a su conocimiento mediante una decisión razonablemente fundada.³ Para que las resoluciones judiciales cumplan con su fin, deben desarrollar una buena argumentación jurídica, que a su vez debe ser complementada con la utilización del lenguaje claro, ya que, de ser incomprensible para el/la destinatario/a, se estaría desnaturalizando.

² Caso “Chaparro Alvarez y Lapo Iñiguez vs. Ecuador”. Sentencia del 21/11/2007.

³ Disponible en: <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/235000-239999/235975/norma.htm#2>.

Para que un texto cumpla con estos parámetros y resulte útil, eficiente y transparente, su destinatario/a debe poder encontrar lo que necesita, entender lo que encuentra y usar lo que encuentra para satisfacer sus necesidades.⁴

Esta práctica garantiza el derecho al debido proceso y el derecho a comprender. Si un fallo necesita de un/a intérprete entre la Justicia y el/la destinatario/a, no cumple con su fin.

Pautas para la implementación del lenguaje claro

Discurso centrado en el/la interlocutor/a: si el mensaje va dirigido a un/a ciudadano/a que no es operador/a del sistema judicial (imputado/a, testigo, víctima, etcétera), se debe adaptar la redacción, el uso de las palabras y la presentación. Si hay cuestiones técnicas que deben ser incorporadas, no debemos presumirlas conocidas, por lo que habrá que explicarlas en lenguaje adecuado para que, sin perder rigor técnico, sean comprensibles para todos.

Sobre el mensaje: se comienza definiendo qué queremos decir y luego diagramando la forma de presentar la solución con toda la información que deba contener. Un escrito judicial no debe prescindir de: identificar las partes pertinentes, listar los datos relevantes para el proceso, detallar los planteos, precisar el tema a resolver o la controversia, brindar la solución debidamente motivada.

La empatía es esencial en la redacción, en tanto nos llevará a preguntarnos si lo que para nosotros es comprensible o evidente lo es también para quien será su lector/a. Con esta respuesta puedo readecuar el texto para que todos/as puedan comprenderlo.

⁴ Disponible en: <http://lenguajeclaroargentina.gob.ar/manual-de-lenguaje-claro-de-mexico/>.

De haber partes resolutivas, deben ser claras y congruentes con los planteos iniciales. No se puede agregar nada que no haya sido debidamente incorporado previamente.

El uso de cuadros y diagramas no es una facultad privativa de las ciencias de la administración o la ingeniería, y pueden ser utilizados en el ámbito judicial.

Pautas para la elección de las palabras:

- Elegir las más habituales, conocidas y precisas.
- No abusar de los sinónimos.
- Mantener la coherencia en cuanto al género y número.
- Usar el vocabulario técnico con prudencia y describirlo para que el/la ciudadano/a lo comprenda.
- Utilizar lenguaje inclusivo y no discriminatorio. Debemos incorporar la Resolución N° 14.1 de la UNESCO (de 1987)⁵ y la ley nacional de identidad de género (Ley N° 26.743)⁶. Entre sus recomendaciones se encuentran: abandonar, en la medida que no luzca forzado, el uso del genérico gramatical masculino y referir al uso de la variable los/las y sustantivos abstractos en cuanto sea posible; nombrar a las personas en forma simétrica sin distinción, por ejemplo, de hombres por apellido y mujeres por nombre de pila; elegir pronombres sin marca de género, por ejemplo, niñez, juventud, ciudadanía, población; en los casos en que se conozca al/la destinatario/a, referir en el género de la persona a la cual dirige.

⁵ Disponible en: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000114950>.

⁶ Disponible en: <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/195000-199999/197860/norma.htm>.

Oraciones: deben ser cortas y concretas. La premisa es: una oración = una idea.

Se sugiere evitar las que tengan excesiva cantidad de subordinadas.

Se recomienda colocar los complementos cerca del núcleo que modifican y controlar el uso de oraciones impersonales.

Debe primar la economía verbal. Es recomendable evitar las formulaciones que no agregan nada al mensaje.

Títulos y párrafos: los párrafos deben ser cortos y no agrupar más de dos o tres oraciones (las cuales deben tener conexión directa entre ellas).

Se recomienda realizar enumeraciones en las providencias simples que dispongan varias medidas, de forma tal que puedan individualizarse correctamente. Por ejemplo, si tenemos que dejar sin efecto una audiencia, fijar una nueva y notificar a las partes, se deben poder identificar claramente los tres pasos.

El uso de títulos también es una buena práctica que ordena el texto y orienta al lector sobre aquello a lo que nos vamos a referir. De la mano de los títulos aparecen los ordenadores de los documentos, como pueden ser los números o las letras. Su uso es bienvenido, y debe cuidarse la correlatividad y la lógica de la numeración o identificación.

Los beneficios del lenguaje claro

- Acorta la distancia entre la ciudadanía y los/as operadores/as del Poder Judicial.
- Aumenta la confianza de la ciudadanía en las instituciones.
- Ahorra recursos al simplificar las operaciones.
- Reduce la discrecionalidad, fomenta la transparencia y la rendición de cuentas.
- Fortalece la democracia.

Segunda conclusión

El lenguaje claro es parte del *kit* de microtransformaciones, porque todos/as—con independencia del lugar que ocupemos dentro de la organización— podemos comunicarnos en forma más eficiente.

Justicia abierta y accesible

Los miembros del Poder Judicial somos de alguna manera representantes de la institución, al menos mientras estamos en el ejercicio de la función judicial. En consecuencia, la forma en que actuamos puede reforzar los preconceptos que pesan sobre *los/as judiciales* o empezar un silencioso camino de revinculación con la ciudadanía.

El buen trato se presume y es debido a cada uno/a por la misma dignidad que ostenta cada persona, y más aun la que acude a la Justicia para la resolución de sus conflictos.

A las responsabilidades personales sobre accesibilidad —las cuales descuento y presumo—, se suman las institucionales. El Poder Judicial debe repensar la forma de comunicación con la sociedad. No existe posibilidad de cambio e innovación a puertas cerradas. La comunicación debe darse tanto vertical como horizontalmente, por todos/as y cada uno/a de los integrantes del sistema.

La Justicia debe ser transparente y participativa, y para eso, sus miembros también deben serlo.

Urge fijar políticas que, ajustadas a las intervenciones de los distintos actores del sistema, garanticen un adecuado acceso a la información. Este mecanismo permitirá conocer más en profundidad el funcionamiento del Poder Judicial, facilitando la comprensión y confianza en el sistema de administración de justicia.

La proximidad entre la gente y la Justicia es una deuda pendiente en la que debemos seguir trabajando, en plena articulación con todos los estratos estatales, y entre estos y la ciudadanía.

Existen soluciones que requieren de definiciones macro y que pueden escapar a nuestro alcance, y otras que podemos implementar individualmente.

Soluciones institucionales

La organización (Poder Judicial) debe comprometerse con el objetivo de implementar una Justicia abierta y accesible. Superada esta etapa, inicial e indiscutible, se puede avanzar en algunas herramientas de gestión que permitan brindar resultados.

Transparencia y rendición de cuentas: mucho se escribe sobre los datos abiertos, y en algunos casos esto fue regulado legislativamente o autodeterminado por las cortes locales interesadas.

Uso de redes sociales: el Poder Judicial debe innovar en los canales de comunicación con la ciudadanía. Es cada vez más frecuente que utilice distintas redes sociales para comunicar sentencias, resoluciones, novedades y toda aquella información que la sociedad requiera.

Contar con un sitio web con estética moderna, actualizado y de simple navegación, facilita el acceso de la ciudadanía a la justicia y refuerza la imagen de transparencia.

Lenguaje claro: el uso de dicha herramienta resulta esencial en este proceso.

Estadísticas: parte de la información con la que se debe contar será tomada de las estadísticas que genere el propio sistema sobre su funcionamiento. Como ejemplo: ingreso vs. egreso de causas, tiempo de

trámite de las causas, aumento de litigiosidad, vacantes de funcionarios/as, casos de violencia de género, etcétera.

Manuales de procedimientos: todo lo que pueda estandarizarse para una mayor unificación de criterios debe ser llevado a un manual o un instructivo digital (o la forma que la tecnología nos brinde) para poder conocer cómo es el procedimiento y lograr su difusión y homogeneización.

Participación y colaboración ciudadana: entre los mecanismos de vinculación y fomento de la participación ciudadana que existen, menciono: programas de educación ciudadana, programas de colaboración institucional, juicio por jurados, avance de la oralidad, mediación como etapa prejudicial, ingreso democrático a los puestos de trabajo en la Justicia, concursos para la selección de funcionarios/as.

Innovación tecnológica: la evolución de los sistemas y nuevas tecnologías –con las facilidades que traen para la vinculación de la población con la Justicia– es indispensable para profundizar el proceso de integración, accesibilidad y transparencia. Entre algunos hitos, podemos nombrar: el expediente electrónico o digital, la firma digital, los nuevos medios de notificaciones, las audiencias por videoconferencia.

Otras herramientas para considerar son:

Idioma: la comunicación institucional y de los actos que se generen (resoluciones, sentencias) debe poder ser comprendida por sus destinatarios/as. En una audiencia donde un/a testigo no hable castellano, debe procurarse un/a traductor/a, herramienta que también puede usarse para hacer comprensible un escrito.

Accesibilidad: es la obligación de eliminar barreras edilicias para facilitarles el ingreso a las personas con movilidad reducida (rampas, baños, etcétera). De saberse que alguno/a de los/as destinatarios/as de la producción judicial tiene limitaciones visuales, esta se puede replicar en forma audible o instar su impresión en braille.

Buenas prácticas individuales

Las soluciones institucionales enunciadas requieren de un compromiso que muchas veces puede parecerse lejano o imposible. La apuesta –una vez más– es a las *microtransformaciones* que podemos generar con el trabajo particular. Algunas sugerencias:

Tener actitud empática: pensemos cómo nos gustaría que nos atendieran si fuéramos quienes acudimos a la Justicia. Reflexionemos sobre las audiencias, en las cuales la gente no está familiarizada con las formalidades, los usos y costumbres y el ambiente judicial. Podría suceder que esa sea la única vez que un/a ciudadano/a se presente a la Justicia, o la única oportunidad de ser oído/a. De nuestra actitud dependerá probablemente la imagen que se forje del Poder Judicial. Siempre resulta aconsejable ser cercanos/as, comprensivos/as, y evitar los prejuicios y la revictimización.

Atender todas las inquietudes: muchas veces, quien se vincula con el sistema, con solo contar su expectativa o necesidad y ser escuchado/a, se va satisfecho/a. La escucha activa es esencial y debe ser acompañada por la proactividad en la búsqueda de soluciones.

Evitemos frases como “este tema no lo llevo yo y no está la persona encargada”, “esto pregúnteselo a su abogado”, “la información está disponible en la web”. Aunque sea cierto, siempre se puede dar un paso más en el compromiso y mostrar diligencia.

Si se recibe un llamado, evitemos la derivación indefinida. Tomemos nota de quién llama, qué requiere, y tratemos de reencauzar su pedido o transmitirlo al/la responsable.

Buscar soluciones alternativas: en la práctica nos topamos con barreras en la comunicación que pueden ser desde culturales hasta regulatorias. Ante esto, puede surgir la frustración o la exploración de canales alternativos de solución de conflictos. Por solo citar un ejemplo: cuando

se piden en préstamo expedientes mixtos (escritos y digitales), puede advertirse que hay piezas que no están digitalizadas. Ante esto, se puede requerir a las partes que acompañen en formato digital aquellas que posean, o que identifiquen qué actuaciones les parece esencial digitalizar, o puede ser el mismo órgano quien digitalice los escritos. Un problema, varias soluciones, no todas contempladas por el ordenamiento procesal.

Facilitar los medios de comunicación: el mundo luce hiperconectado, con sobreabundancia de información en línea. El Poder Judicial va encarando algunos procesos de comunicación por los carriles ordinarios y suma nuevos medios. Sin embargo, nada obsta para que cada dependencia judicial pueda facilitar otros canales de comunicación. De no existir limitaciones procesales o regulación específicas, se puede avanzar en notificaciones por WhatsApp, trasmisión de sentencias por canales de YouTube o cualquier otra modalidad que facilite y garantice la comunicación entre la Justicia y sus destinatarios/as.

Ser creativos/as: las herramientas y pautas mencionadas precedentemente solo son una aproximación a tantas otras que pueden implementarse. Es importante pensar con creatividad y no dejar de explorar soluciones innovativas para continuar acercado la Justicia a la sociedad y, a su vez, hacerla más accesible. Cito como ejemplo el caso de la Suprema Corte de Justicia de la provincia de Buenos Aires, que, ante los constantes inconvenientes y denuncias en la realización de subastas, implementó un sistema para hacerlas en línea.⁷

Tercera conclusión

La accesibilidad y la apertura deben ser incorporadas en el *kit* de microtransformaciones, ya que permiten revincular la Justicia con la sociedad, sea desde lo institucional o desde lo personal.

⁷ Disponible en: <https://www.scba.gov.ar/paginas.asp?id=41600>.

Bibliografía

BOURDIN, M. & MÉNDEZ, P. (comps.) (2016). *Justicia argentina online*. Buenos Aires: Altuna. Recuperado de: <https://www.cij.gov.ar/nota-19953-El-CIJ-presenta-su-publicaci-n--Justicia-Argentina-Online.-El-nuevo-modelo-comunicacional-.html>.

DIRECCIÓN GENERAL DE SIMPLIFICACIÓN REGULATORIA DEL GOBIERNO DE MÉXICO (2007). *Lenguaje Claro*. México: Secretaría de la Función Pública del Gobierno de México. Recuperado de: <http://lenguajeclaroargentina.gob.ar/manual-de-lenguaje-claro-de-mexico/>.

EQUIPO DE TRABAJO DEL JUZGADO PENAL, CONTRAVENCIONAL Y DE FALTAS N° 13 DEL PODER JUDICIAL DE LA CIUDAD AUTÓNOMA DE BUENOS AIRES (2020). *Justicia abierta. De la idea a la práctica*. Buenos Aires: Jusbaire. Recuperado de: <https://juzgado13pcyf.webnode.com/nuestro-libro/>.

ISAACSON, W. (2011). *Steve Jobs*. Buenos Aires: Debate.

PRÍCOLO, M. V. (2019). *Glosario Jurídico en Lenguaje Claro*. Buenos Aires: Jusbaire. Recuperado de: <http://editorial.jusbaire.gob.ar/libro/cargar/242>.

SALANUEVA, O. (coord.) (2020). *Confianza en la administración de justicia. Lo que dicen les abogades*. La Plata: UNLP. Recuperado de: <https://libros.unlp.edu.ar/index.php/unlp/catalog/download/1528/1510/4917-1>

TULA DEL MORAL, L. & NUÑEZ GELVEZ, P. (2021). *Manual de lenguaje claro y estilo*. Buenos Aires: Jusbaire. Recuperado de: <http://editorial.jusbaire.gob.ar/libros/320/online>.