

# Pequeños grandes cambios

Ezequiel Cortelletti

*Relator letrado de la Suprema Corte de Justicia de Buenos Aires; docente de la Facultad de Derecho de la Universidad Católica de La Plata; diplomado en Gestión Judicial y Nuevas Tecnologías de la Universidad Católica de La Plata. Correo electrónico: ezequiel.cortelletti@gmail.com*

## Resumen

Los poderes judiciales suelen ser estructuras reticentes a los cambios organizacionales. Sobre esa afirmación —que no es absoluta—, se proponen algunas herramientas de cambio (a modo de kit). No descreo de los grandes cambios que surgen de las cabezas de las estructuras, pero muchas son más difíciles de implementar. Ante esta realidad, propongo algunos pequeños cambios que pueden generar grandes transformaciones: las organizaciones, la forma de trabajo y la forma de percibir las tareas que se realizan.

**Palabras clave:** justicia, cambio, organización.

## Abstract

*The judicial powers are usually structures that are reluctant to organizational changes. On this statement –which is not absolute– some tools for change are proposed (as a kit). I don't disbelieve the big changes that come from the heads of the structures, but many are more difficult to implement. Faced with this reality, I propose some small changes that can generate major transformations in the organizations, the way of working and the way of perceiving the tasks that are carried out.*

**Key words:** justice, change, organization.

## 1. Pequeños grandes cambios

Toda realidad es esencialmente dinámica y mutante. Nuestra voluntad puede acompañar este proceso de cambios permanentes, serle indiferente o resistirlo. Lo que usualmente acontece es que: 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 frecuente no tiene una necesaria correspondencia en su aplicación a los poderes judiciales. Aunque no todos los encargados de la toma de decisiones ni los actores del sistema tienen —en principio— una actitud refractaria al cambio, al evaluar la gestión, se percibe que algo no funciona. Los ciudadanos no vinculan el accionar de los poderes judiciales 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 ser un agente de cambio de un kit de soluciones para efectuar pequeños cambios que hagan grandes transformaciones. Así, la respuesta a la creciente demanda social sobre la justicia se puede generar desde las bases (lo que no excluye a los planes que, en tal sentido, puedan —o no— darse desde el propio sistema). Propongo, en concreto, efectuar algunos pequeños grandes cambios (en adelante «PGC») que han de implementarse personal o institucionalmente.

Fundamento este trabajo en lo siguiente: (i) la firme defensa del poder dinamizador de las personas por sobre las organizaciones y en creer que cada individuo puede generar cambios aún en instituciones que no son proclives a esos procesos; (ii) la convicción de que toda mejora tiene impacto y le puede cambiar la vida a alguien, a quien la hace o a quien resulte beneficiario de ella —el solo hecho de intentarla ya es valioso—, y (iii) la certeza 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.

## 2. Punto de partida

Siendo que el objetivo es poder efectuar PGC, debo esclarecer qué entiendo por *cambio*. En principio, es el proceso a través del cual una organización llega a ser de modo diferente de lo que antes era. Todas las instituciones —se lo propongan o no— cambian. El desafío es hacerlo en la dirección que interesa.

Los poderes judiciales son organizaciones de corte verticalista y poco participativas, lo cual puede desalentar la construcción y visión de conjunto que se requiere para poder encarar este tipo de desafíos. Los poderes judiciales no suelen ver los cambios como ventajas.

Algunas conductas que se observan en las organizaciones que encaran procesos de transformación son las siguientes:

*Negación*: refleja la condena de los 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 necesita 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 recordando 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 los cambios necesarios a tiempo.

*Resistencia:* los involucrados se enojan, se 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 con la aceptación de que lo que antes era confortable ya no lo será.

Estos son algunos de los motivos de resistencia para aceptar el cambio organizacional:

- **Incomprensión:** por eso, 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 el proceso, pero quieren estar presentes para entorpecerlo. Se los conoce como detractores del cambio.

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

### **3. Propuestas**

Planteo tres líneas de acción a modo de kit para facilitar la generación de los PGC. Sus integrantes son: 1) la evaluación personal y del personal; 2) el lenguaje claro, y 3) un modelo de justicia abierta y accesible.

Aclaro que, entre los presupuestos esenciales que deben utilizarse, también propongo 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. Sin embargo, no abordo ninguno de los dos en profundidad porque los presupongo transversales y asumidos por quienes encaran este tipo de desafíos.

#### **3.1. Evaluación personal y del personal**

Para programar, implementar y sostener los procesos de cambio, es fundamental considerar el factor humano. Las personas deben confiar y estar motivadas y capacitadas, ya que las reformulaciones son procesos 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 que hace que las personas estén más alertas y sean más flexibles; por eso, muchas veces se tiene que iniciar un análisis interior y de autoconocimiento.

Advierto que los destinatarios de este kit pueden o no tener personal a cargo. Los primeros la realizarán a su equipo de trabajo, y ambos, deberán hacerla como autoevaluación.

Asumida la tendencia natural de resistencia al cambio, se debe crear y desarrollar una actitud y mentalidad abiertas a las modificaciones, una cultura que permita acoger las buenas iniciativas. Para ello, previo a realizar la evaluación del personal —e incluso de la autoevaluación—, hay que transmitir tranquilidad y seguridad a los involucrados con respecto a que la futura nueva situación no los 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 la confianza haya casi desaparecido del ambiente laboral. Los empleados desconfiados se comprometen menos y son menos eficaces. Los directivos que desconfían de sus dependientes malgastan su tiempo controlándolos, 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 las metas es comunicarlas 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.

Tareas previas:

#### **a. Detección de perfiles:**

Antes del proceso de relevamiento, se debe conocer los perfiles con los que nos podemos encontrar:

- Agentes colaborativos: celebran el camino encarado y lo perciben como una oportunidad de ser oídos y mejorar su posición dentro de la organización. Estos serán los aliados 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 este sea exitoso.

## **b. Definición de los datos por relevar:**

Se deben establecer parámetros indispensables de análisis 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 manera clara lo que realmente se quiera saber.

Redactar con lenguaje claro (luego se abordará) y poniéndose en lugar del evaluado serán garantía de un buen inicio. La redacción del cuestionario puede generar reacciones indeseadas, como temor a la pérdida del puesto de trabajo, sentirse descalificado, poco útil, etc., 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 explayen? De la definición por la cual optemos, dependerá el volumen de información por contar y procesar.

Otro tema que precisar será si el relevamiento se efectúa por un superior (a modo de entrevista), por examinadores externos, o si cada uno lo completa 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— a 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, y procurando 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 es una etapa primaria de implementación de transformaciones.

Es importante también establecer plazos, tanto para elaborar las respuestas como para su envío; además, debe comunicarse —si corresponde— el tiempo en que se efectuará la devolución.

## **c. Algunos beneficios de encarar evaluaciones:**

- El aporte de ideas y sugerencias por los empleados.
- Convertir a la institución en una organización que aprende de sí misma continuamente.
- Lograr que los agentes se sientan dueños de lo que hacen.

- Generar que los empleados actúen de forma creativa y trabajen motivados.
- Tomar decisiones que hagan coincidir los objetivos de la organización con las expectativas de los agentes.

#### **d. 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 PGC, con independencia del rol que ocupemos en la organización.

### **3.2. Lenguaje claro**

Si pensamos en cambiar algunas cosas dentro de los poderes judiciales, seguramente los imaginamos más participativos, democráticos e inclusivos. ¿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 este 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 PGC, porque permite acercarnos al destinatario de nuestra tarea (a los que somos miembros de los poderes judiciales, y también a aquellos 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 todos los ciudadanos, la comunicación se debilita.

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

### **a. *Del muro al puente***

Se dice que los jueces hablan por sus sentencias. Ante esto podemos preguntarnos: cuando el juez habla, ¿a quién le habla? Se dirige inicialmente a los interesados en los procesos, pero también se incluye a la sociedad toda.

¿Qué ocurre cuando lo que el juez dice no es comprendido por el destinatario? Lo que sucede es que el lenguaje opera como un muro entre la comunidad y los poderes judiciales, cuando debería ser un puente. Si hiciéramos un «test de claridad», nos sorprendería que aquello que para los empleados y las empleadas 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.

### **b. *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 señaló que la motivación es «la exteriorización de la justificación razonada que permite llegar a la conclusión»<sup>1</sup>. Con esto se reafirma que el deber de fundamentación es una obligación vinculada con la correcta administración de justicia que protege a los 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. 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 destinatario, se estaría desnaturalizando.

Para que un texto cumpla con estos parámetros y resulte útil, eficiente y transparente, su destinatario debe poder: (i) encontrar lo que necesita; (ii) entender lo que encuentra; (iii) usar lo que encuentra para satisfacer sus necesidades (Secretaría de la Función Pública, 2007).

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

---

<sup>1</sup> CIDH, caso «Chaparro Alvarez y Lapo Iñiguez vs. Ecuador», sent. del 21/11/2007.

### *c. Pautas para la implementación del lenguaje claro*

- Discurso centrado en el interlocutor

Si el mensaje va dirigido a un ciudadano que no es operador del sistema judicial (imputado, testigo, víctima, etc.), 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, sea comprensible para todos.

- Sobre el mensaje

Se comienza definiendo qué queremos decir y, luego, se diagrama la forma de presentar la solución con toda la información que deba contener. Un escrito judicial no debe prescindir de lo siguiente: (i) identificar las partes pertinentes; (ii) listar los datos relevantes para el proceso; (iii) detallar los planteos; (iv) precisar el tema por resolver o la controversia; (v) 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. Con esta respuesta, puedo readecuar el texto para que todos puedan comprenderlo.

De haber partes resolutivas, estas deben ser claras y congruentes con los planteos iniciales. No se puede agregar nada que no hubiere 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 al número.
- Vocabulario técnico: usarlo con prudencia, y describirlo para que el ciudadano lo comprenda.
- Utilizar lenguaje inclusivo y no discriminatorio. Debemos incorporar la Resolución N.º 14.1 de la UNESCO de 1987 y la Ley Nacional de Identidad de Género (26.743). Entre sus recomendaciones, se encuentran: 1) 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; 2) nombrar a las personas en forma simétrica sin distinción, por ejemplo, de hombres por apellido y mujeres por nombre de pila; 3) elegir pronombres sin marca de géne-

ro, por ejemplo: *niñez, juventud, ciudadanía, población*; 4) en los casos en que se conozca al/la destinatario/a, referir en el género de la persona a la cual dirige.

- Oraciones

La premisa es: una oración = una idea.

Deben ser cortas, concretas y expresar 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.

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 se puedan individualizar 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 como ordenadores 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 lógica de la numeración o identificación.

#### **d. Los beneficios del lenguaje claro**

- Acorta la distancia entre los ciudadanos y operadores de los poderes judiciales.
- Aumenta la confianza de los ciudadanos 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 los PGC, porque todos — con independencia del lugar que ocupemos dentro de la organización— podemos comunicarnos en forma más eficiente.

### **3.3. Justicia abierta y accesible**

Los miembros de los poderes judiciales 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 judiciales» o empezar un silencioso camino de revinculación con la ciudadanía.

El buen trato se presume y es debido a cada uno por la misma dignidad que ostenta cada persona, y más aún aquella 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. Los poderes judiciales deben repensar la forma de comunicación con la sociedad. No existe posibilidad de cambio e innovación a puertas cerradas. La comunicación debe darse tanto a nivel vertical como horizontal, por todos y cada uno 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 de los poderes judiciales y facilitará 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 entre todos los estamentos 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.

#### *a. Soluciones institucionales*

La organización (poderes judiciales) debe comprometerse con el objetivo de implementar una justicia abierta y accesible. Superada esta etapa previa, 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, fue regulado legislativamente o autodeterminado por las Cortes locales interesadas.

- Uso de redes sociales:

Los poderes judiciales deben innovar en los canales de comunicación con los ciudadanos. Es cada vez más frecuente que utilicen distintas redes sociales para comunicar sentencias, resoluciones, novedades, y toda aquella información que la sociedad requiera.

El contar con un sitio web con estética moderna, actualizado y de simple navegación facilita el acceso del ciudadano a la justicia y refuerza la imagen de transparencia.

- Lenguaje claro:

El uso de esta herramienta ya explicada 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. Por ejemplo, ingreso vs. egreso de causas; tiempo de trámite de las causas; aumento de litigiosidad; vacantes de funcionarios; casos de violencia de género, etc.

- 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 los siguientes: (i) programas de educación ciudadana; (ii) programas de colaboración institucional; (iii) juicio por jurados; (iv) avance de la oralidad; (v) mediación como etapa prejudicial; (vi) ingreso democrático a los puestos de trabajo en la Justicia; (vii) concursos para la selección de funcionarios.

- Innovación tecnológica:

La evolución de los sistemas y nuevas tecnologías —con las facilidades que traen para la vinculación del ciudadano con la justicia— son indispensables para profundizar el proceso de integración, accesibilidad y transparencia. Entre algunos hitos, podemos nombrar: (i) el expediente electrónico y/o digital; (ii) firma digital; (iii) nuevos medios de notificaciones; (iv) audiencias por videoconferencia.

- Otras herramientas para considerar:

Idioma: la comunicación institucional y de los actos que se generen (resoluciones, sentencias) deben poder ser comprendidas por sus destinatarios. De celebrarse una audiencia donde un testigo no habla castellano, debe procurarse un intérprete; de igual manera, puede emplearse un traductor para hacer comprensible un escrito.

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

## **b. Buenas prácticas individuales**

Las soluciones institucionales enunciadas requieren de un compromiso que muchas veces puede parecernos lejano o imposible. La apuesta —una vez más— es a los pequeños cambios que podemos generar con el compromiso particular. Algunas sugerencias:

- 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 audiencia sea la única vez que un ciudadano se presente a la Justicia, o la única oportunidad de ser oído. De nuestra actitud dependerá probablemente la imagen que se forje de los poderes judiciales. Siempre resulta aconsejable ser cercanos, comprensivos y evitar los prejuicios y la revictimización.
- Todas las inquietudes deben ser atendidas. Muchas veces, quien se vincula con el sistema, con solo contar su expectativa o necesidad y ser escuchado, se va satisfecho. 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, evitar la derivación indefinida; tomar nota de quien llama, qué requiere y tratar de reencauzar su pedido o transmitirlo al responsable.
- Encontrar 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: en expedientes mixtos (escritos y digitales), cuando se piden en préstamo, puede advertirse que hay piezas que no están digitalizadas. En esta situación, puede requerirse a las partes que acompañen en formato digital aquellas que posean, que identifiquen qué actuaciones les parece esencial digitalizar, que acompañen en digital esas piezas, o el mismo órgano puede ser quien digitalice los escritos. Es posible que para un problema haya varias soluciones, no todas contempladas por el ordenamiento procesal.
- Facilitar los medios de comunicación. El mundo luce hiperconectado con sobrea-bundancia de información *online*. Los poderes judiciales van encarando algunos procesos de comunicación por los carriles ordinarios y suman nuevos medios de comunicación. Sin embargo, nada obsta a 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, transmisión de sentencias por canales de YouTube, o cualquier otra modalidad que facilite y garantice la comunicación entre la Justicia y sus destinatarios.
- Ser creativos. 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 un ejemplo el caso de la Suprema Corte de la Provincia de Buenos Aires, que, ante los constantes inconvenientes y denuncias en la realización de subastas, implementó un sistema para hacerlas *online*.

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

## Referencias

- Código Civil y Comercial de la Nación Argentina. Recuperado de: <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/235000-239999/235975/norma.htm#2>
- Dirección General de Simplificación Regulatoria (2007). *Lenguaje Claro*. México: Secretaría de la Función Pública.
- Ley Nacional de Identidad de Género N.º 26.743 (2012). Recuperado de: <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/195000-199999/197860/norma.htm>
- Resolución N.º 14.1 (1987). UNESCO. Recuperada de: <https://unesdoc.unesco.org/search/86cbfcc1-8d1b-408f-9413-f9f66d700042>
- Salanueva, O. L. (2020). *Confianza en la Administración de Justicia: lo que dicen les abogades: una encuesta en el Departamento Judicial La Plata*. La Plata: Universidad Nacional de La Plata, Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales.