

92) r3

774

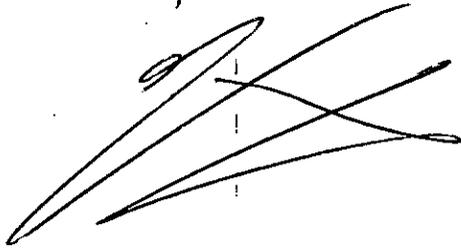
1

ENFOQUE GENERATIVO Y SISTÉMICO...

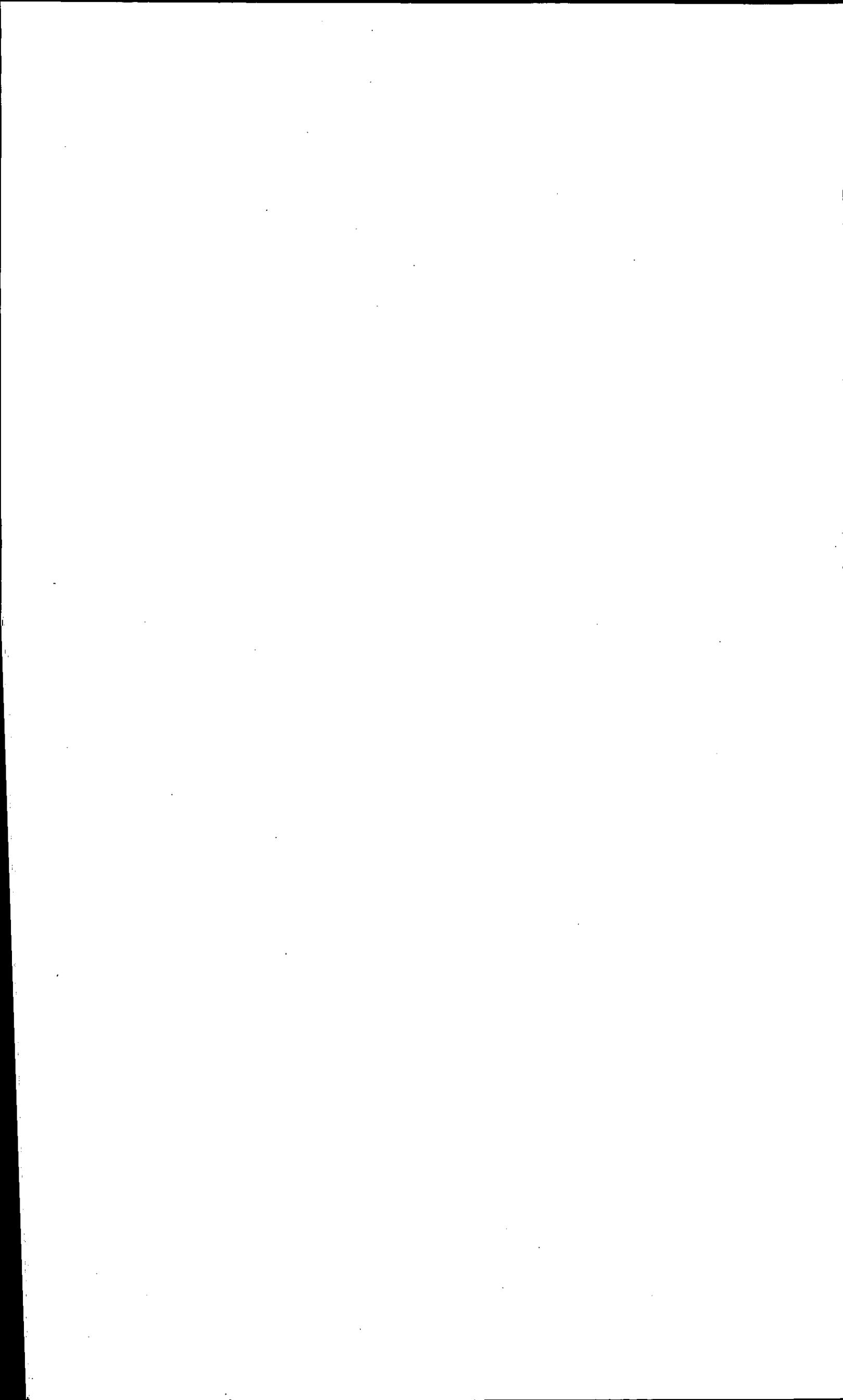
EL DESAFÍO HACIA UN CAMBIO DE PARADIGMA

Número de Proyecto: 774.

Puntaje: 6 puntos - Aprobado.



Jose Luis Gomez



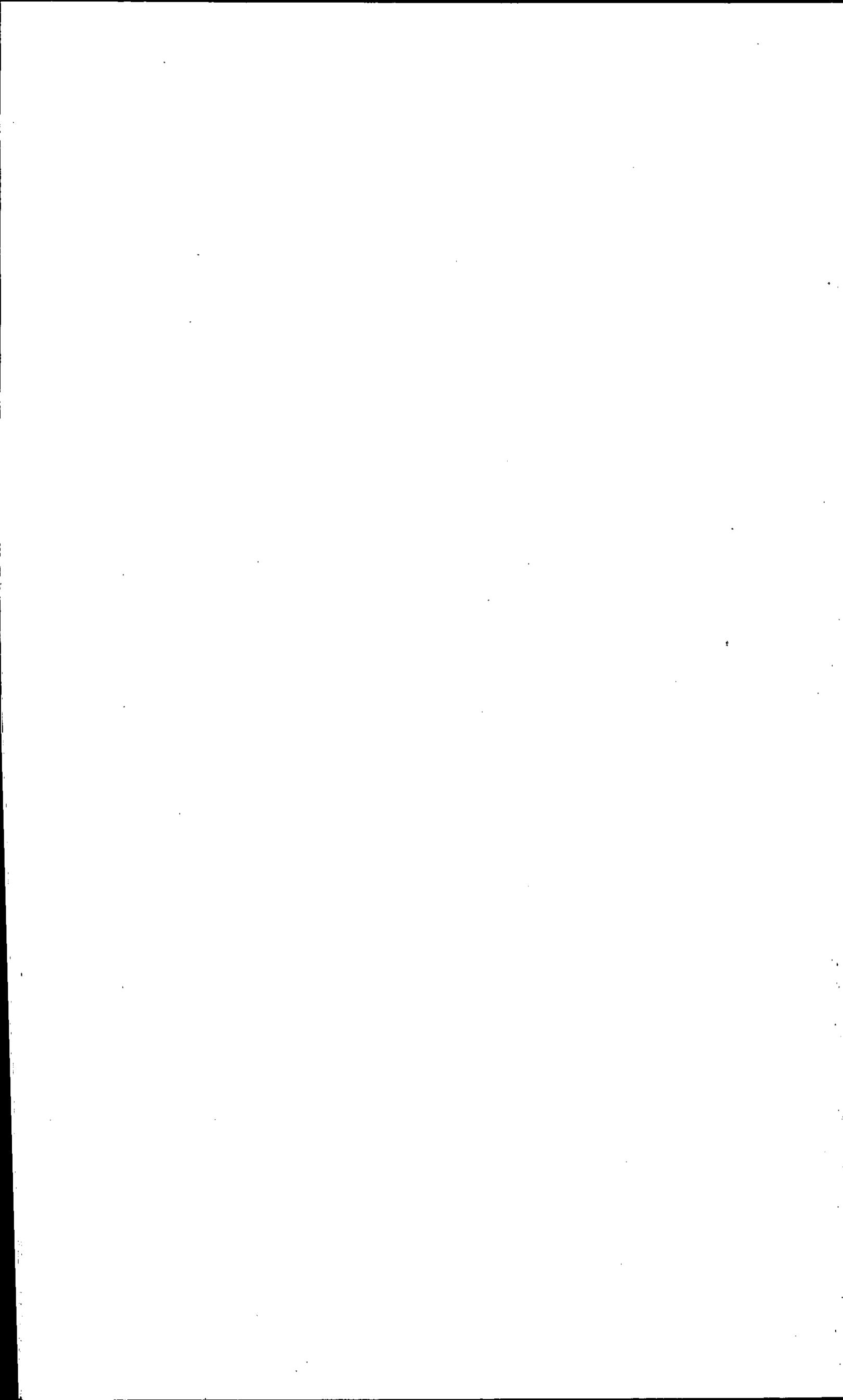
RESUMEN

La presente propuesta se basa en la necesidad mejorar la gestión y la administración de justicia, considerando al Centro de Capacitación Manuel A. Sáez del Poder Judicial de Mendoza, como un eslabón esencial en el logro de las políticas trazadas por la Suprema Corte de Justicia.

Las estadísticas actuales reflejan a la Provincia de Mendoza como una de las más conflictivas y con mayor índice de litigiosidad del país. Frente a esta problemática, cabe preguntarnos: ¿Qué podemos hacer para asegurar la prestación del servicio de justicia y, al mismo tiempo, mejorar su calidad, su gestión y eficiencia de acuerdo a la demanda actual de la sociedad?

El proyecto desde una perspectiva generativa y sistémica apunta a lograr un **cambio de paradigma del conflicto** dentro de la Institución, pasando de la lógica binaria de la **confrontación** (ganar-perder), a la lógica de la **colaboración** (ganar-ganar). La premisa consistirá en apartarnos de la respuesta tradicional de que la resolución de un mayor número de causas se solucionarían replicando estructuras judiciales —cuando la propia experiencia y las de otras jurisdicciones han demostrado que este modelo es obsoleto—, para dar lugar a nuevos movimientos y a la incorporación de nuevas dinámicas de trabajo que permitan: la optimización de los recursos materiales y humanos existentes, un mayor nivel de capacitación, climas laborales más saludables, índices de motivación más elevados, factores que no sólo tendrán impacto a nivel interno sino que además, redundarán en un beneficio para la sociedad, que es en definitiva, quien necesita de un sistema judicial más expeditivo y adecuado a sus verdaderas necesidades.

Una vez que se haya realizado un diagnóstico actual y preciso que detecte las diferentes fallas o falencias, que se haya recabado información a partir de la participación activa de todos los sectores involucrados —considerando al diálogo como herramienta central—, se organizará una planificación asertiva de las capacitaciones —en base a las necesidades e intereses detectados— apuntando a la excelencia, incentivando el trabajo interdisciplinario, en equipo, convocando y relacionando a diferentes dependencias de la Institución; considerando al proceso de enseñanza-aprendizaje como fundamental para la incorporación de nuevas herramientas y técnicas de abordaje del conflicto. La **capacitación continua y el perfeccionamiento permanente** que propondrá el **Centro Manuel A. Sáez**, —no sólo a personal del Poder Judicial sino también a los operadores jurídicos externos—, resultará ser el motor del cambio que conduzca a los objetivos planteados en esta propuesta, siguiendo siempre los lineamientos de la Suprema Corte de Justicia de Mendoza.



PROYECTO DE DISEÑO PARA LA GESTIÓN DEL
CENTRO DE CAPACITACION MANUEL A. SAEZ
PODER JUDICIAL MENDOZA

1.- ANTECEDENTES

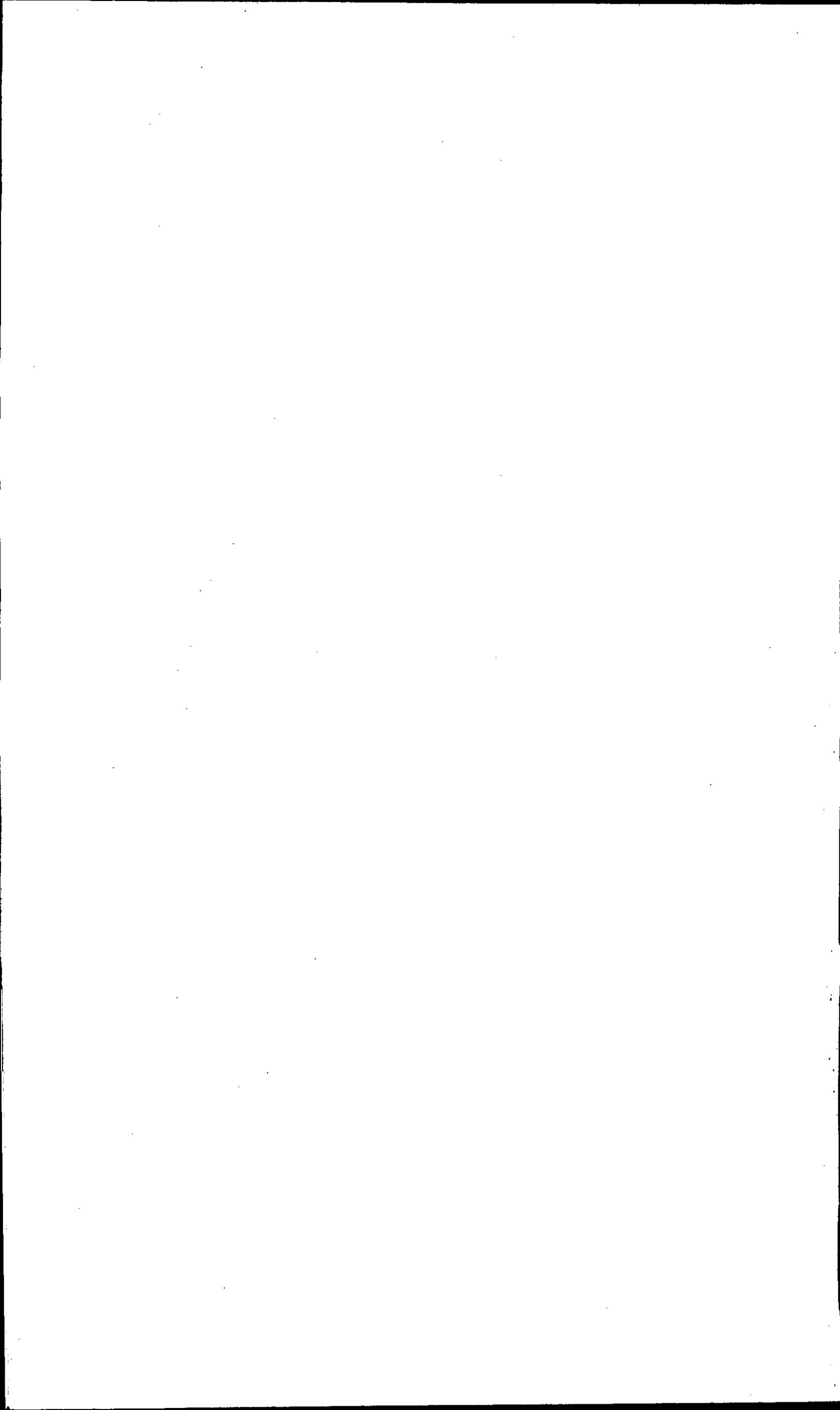
1.1- Situación actual:

El presente proyecto está pensado con una actitud reflexiva, inspirado en el compromiso social y con la intención de lograr una mejora en la gestión y la administración de justicia, considerando al Centro de Capacitación Manuel A. Sáez del Poder Judicial de Mendoza, como un eje fundamental en la estructura de la Institución, pudiendo llegar a convertirse en el motor para generar nuevos movimientos y cambios tendientes a la consecución de dicho objetivo.

En la actualidad, es prioritario contar con un sistema judicial que resulte eficiente a las demandas provenientes de la sociedad, no obstante, no resulta fácil determinar con certeza los alcances de la crisis ni la medición comprobable del impacto que tiene el concepto de eficiencia dentro del sistema judicial. Siguiendo la idea de la Dra. Norma B. Nellar, es hora de ocuparnos en revertir esta valoración en aras de una nueva gestión judicial que apunte a la calidad y a la excelencia, por lo que podemos definir a la *gestión de calidad* como "el conjunto de actividades de una organización determinada por la política de calidad, sus objetivos y responsabilidades asignadas a tal fin y desarrolladas mediante la planificación, el control y el aseguramiento, la mejora y la capacitación continua".

Como operador jurídico, no resulta grato leer frecuentemente en los titulares de los diarios locales, y nacionales, datos y estadísticas que revelan que nuestra provincia se encuentra entre las más litigiosas del país, apuntando que hay 10,7 causas por cada mil habitantes, que el promedio de resolución de causas oscila en 45 meses, que la tasa de resolución ronda el 58% en materia civil y que entre un 20 y 25% de la totalidad de procesos iniciados, corresponden a expedientes de beneficio de litigar sin gastos.

No está en discusión la probidad y honestidad de nuestros Jueces. Quizás la demanda constante y creciente de casos, la impotencia de los Juzgados para hacer frente a los mismos, la escasez de presupuesto y de personal en distintas áreas y el reclamo y descontento generalizado por la demora en la resolución de causas, hacen que la situación se agrave día a día, empañando los



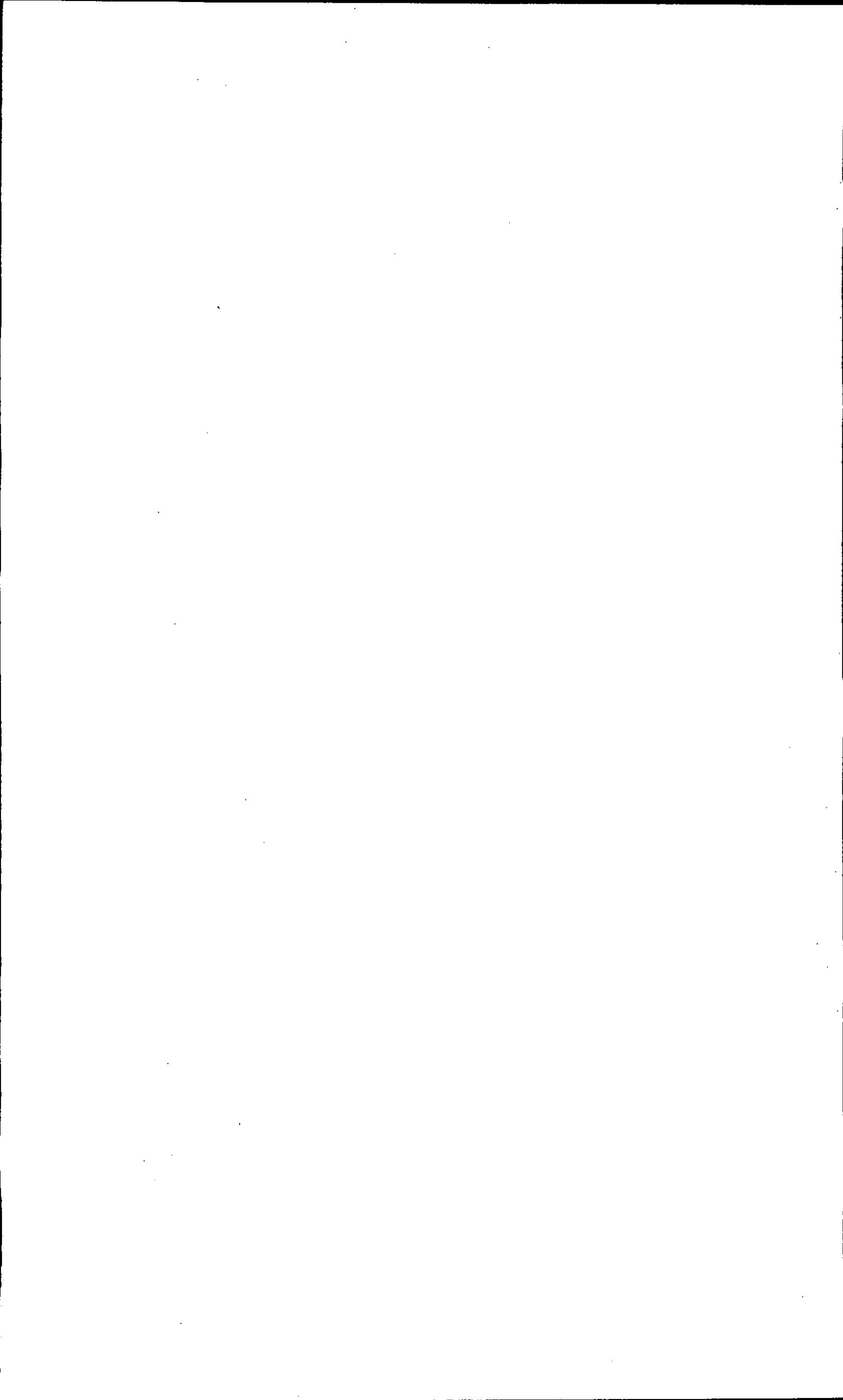
esfuerzos y medidas que se toman permanentemente para mejorar el sistema, como por ejemplo en los últimos años han significado: la incorporación de las notificaciones electrónicas, la digitalización de la documentación, la implementación de los Tribunales de Gestión Judicial Asociada, la Mediación en Familia, y en algunas Cámaras del Trabajo -entre otras-, que tantos detractores y opositores tuvieron en su momento pero que, a la larga, terminaron germinando y logrando la aceptación y aprobación mayoritaria en aras de una justicia más ágil y expeditiva.

Frente a esta problemática surge preguntarnos **¿Qué podemos hacer para asegurar la prestación del servicio de justicia y, al mismo tiempo, mejorar su calidad, su gestión y eficiencia de acuerdo a la demanda actual de la sociedad?**

Se trataría entonces de alcanzar un sistema de gestión que apunte a brindar un servicio de máxima calidad, entendiendo a la **planificación** como el punto de partida para lograr trabajar **con eficacia y eficiencia**. Pero esta no es una tarea que se cumpla normal y cotidianamente en las oficinas judiciales, y es precisamente esta, la causa que nos sumerge en un estado de crisis permanente ante el aumento creciente del grado de litigiosidad, crisis a las que tendemos a responder solicitando la creación de más Juzgados, Fiscalías, Defensorías, incorporación de más personal administrativo, más funcionarios, más magistrados y el consecuente desaliento que produce la falta de respuesta por parte de los poderes políticos. Si queremos resultados diferentes no podemos repetir las mismas premisas, ni las mismas acciones.

La experiencia en otras jurisdicciones, sobre todo en la Justicia Nacional, ha demostrado que ésta no es la solución más conveniente. Tampoco basta con la incorporación de nuevas tecnologías tecnocráticas en el día a día del quehacer judicial, sino que se hace necesario además de ello, a mi entender, dotar de nuevas herramientas y habilidades al personal del Poder Judicial, a fin de implementar distintas estrategias para que -conforme a los recursos humanos y materiales existentes-, se pueda garantizar el servicio de justicia y procurar al mismo tiempo, una mayor eficiencia para el mismo.

Es importante destacar que todo cambio que se introduzca para mejorar la calidad de la gestión judicial debe provenir de un consenso generalizado de todos los que participan diariamente en la noble tarea de hacer justicia, es decir, magistrados, funcionarios, auxiliares administrativos y abogados. Todos deben ser protagonistas de los cambios necesarios para que el servicio mejore en forma continua y en un marco de diálogo, con el aporte de otras disciplinas y en



permanente contacto con la realidad social; de este modo se alcanzaría un beneficio para todos los que trabajan en la justicia y también para quienes acuden o necesitan de ella (ciudadanos litigantes).

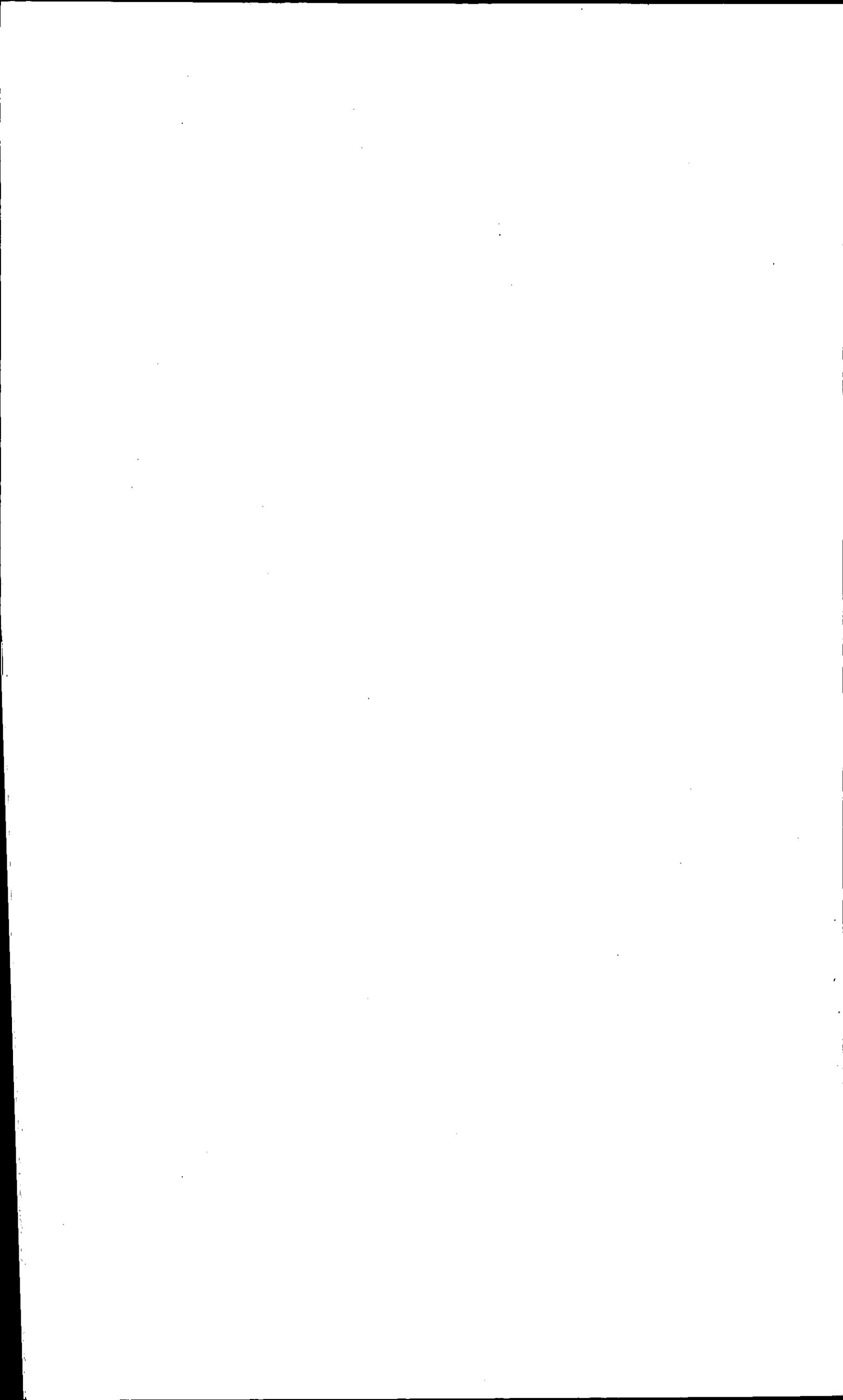
Cualquier medida que se implemente, requiere de esfuerzo, tiempo y sobre todo de "capacitación". Sin ella, no hay cambio auténtico y transformador que sea posible.

1-2 ALCANCE DEL PROYECTO:

Desde una perspectiva generativa en el lenguaje de Dora Schnitman y Jorge Schnitman, la propuesta abarca la **capacitación continua y permanente** no sólo de los Magistrados y Funcionarios, sino de todo el personal del Poder Judicial, ya que sólo a través de la capacitación y entrenamiento y en especial de herramientas comunicacionales y de Mediación, podremos llevar a cabo ese cambio de paradigma, y pasar de la lógica de la confrontación a **la lógica de la colaboración**, logrando **mejorar el clima laboral** y en consecuencia **optimizar los resultados** obtenidos. Para ello será necesario utilizar como plataforma, las posibilidades emergentes del diálogo para la construcción de futuros posibles y realizables en el contexto o situaciones que aparecen como deficitarias, y donde no lo haya, tender a fortalecer y mejorar las relaciones intra e interinstitucionales.

Se prevé la generación o toma de conciencia de la necesidad de un cambio radical proveniente de todos los involucrados en la estructura interna de la organización, como así también de parte de los operadores del derecho –abogados- quienes, siendo parte esencial de este engranaje que es el sistema judicial, imparten quejas constantes acerca de las deficiencias que adolece, pero muchas veces sin hacerse cargo, echándole la culpa al sistema, sin preguntarse qué deberían hacer para que la realidad –como concepto pasible de ser construido continuamente- sea diferente. Probablemente no se esté apelando a la capacitación en nuevas técnicas, ni a la creatividad, ni a la utilización de estrategias diferentes que pudiesen revertir la situación y así evitar demoras innecesarias y la lentitud que caracteriza al proceso judicial, de las cuales muchas veces son responsables.

El presente proyecto tiene entonces, un objetivo muy ambicioso, al involucrar no sólo a quienes forman parte de la estructura interna del Poder Judicial, sino también a los operadores jurídicos, fundamentalmente a los abogados del foro, instruidos en la lógica de la competencia, y en consecuencia desconociendo en muchos casos, los beneficios de estos nuevos modelos basados en la *negociación colaborativa*.



Cabe señalar, en orden a esto, una notable resistencia de la gran mayoría de los operadores jurídicos en relación a estos métodos y herramientas, lo cual responde a haber sido instruidos para litigar y confrontar, por lo que cualquier otra mirada resulta amenazante, genera miedo y desconfianza, lo que lleva a una posición de que toda propuesta que importe modificar el status quo de lo ya conocido o salir de nuestra zona de confort... no prosperará. Una posible salida para cambiar este paradigma y desde esta lógica, podría darse a través de la **capacitación en el abordaje de gestión de conflictos**.

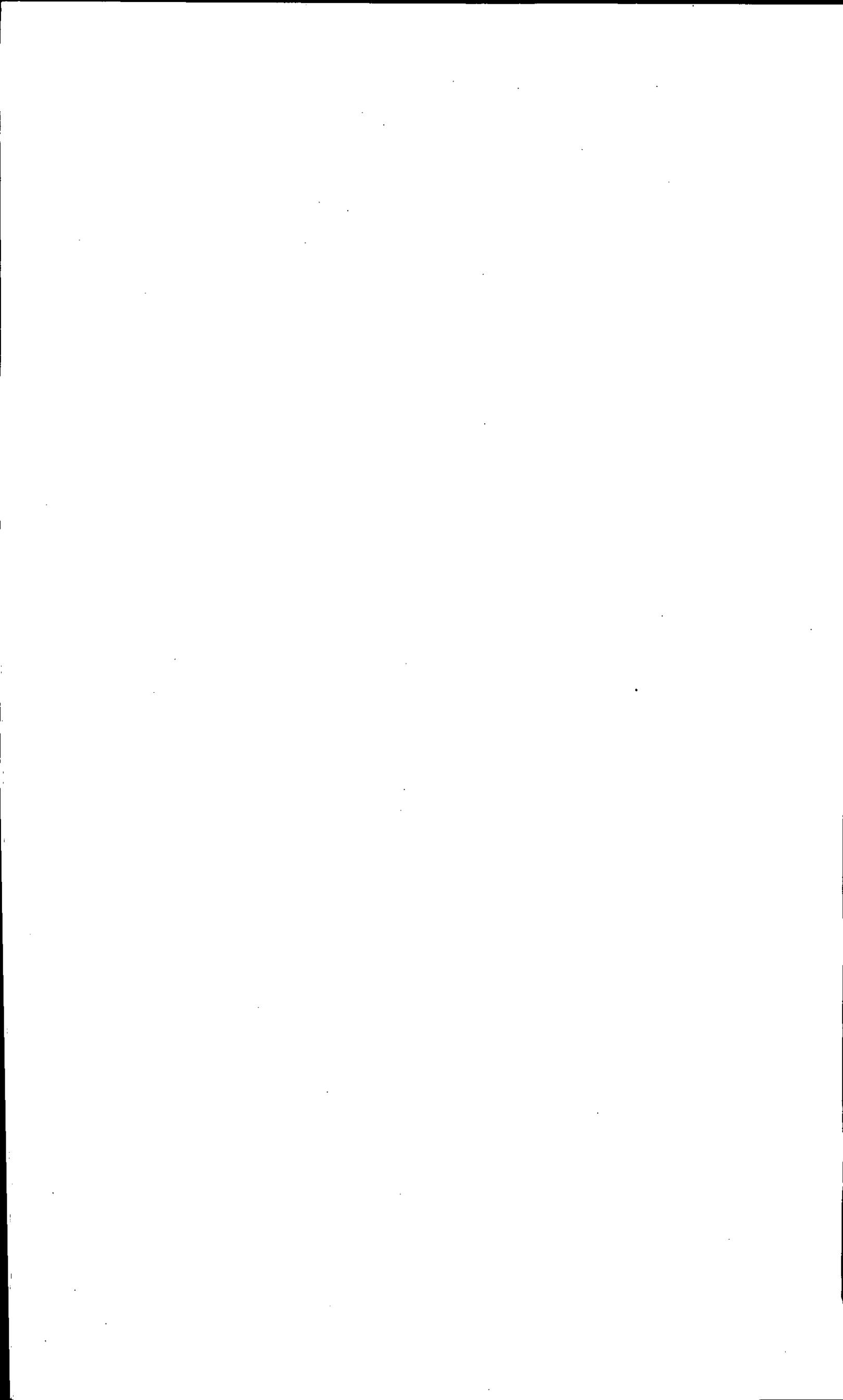
2.1. OBJETIVOS GENERALES:

El objetivo general es lograr la **capacitación continua y perfeccionamiento permanente** de Magistrados, Funcionarios y Empleados del Poder Judicial, así como también de los operadores jurídicos externos -en especial abogados-, con el fin de optimizar la prestación del servicio de Justicia a la necesidad actual.

2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS:

Los objetivos específicos son los siguientes:

- Acrecentar y actualizar los conocimientos necesarios para un adecuado ejercicio de las diferentes funciones.
- Aportar modalidades de gestión, tiempos de ejecución, habilidades, aptitudes y características propias que sumen al perfil de cada cargo/función dentro del Poder Judicial.
- Diseñar e implementar programas especiales para la formación continua, conforme a las políticas y pautas fijadas por la Suprema Corte de Justicia.
- Mejorar la comunicación, actitud y el clima laboral en las distintas dependencias.
- Fomentar el desarrollo de habilidades y competencias.
- Considerar las encuestas e información recabada sobre posibles falencias, necesidades en la administración de justicia e instrumentar las medidas correspondientes a su satisfacción o mejora.
- Propiciar el trabajo en equipo y la interdisciplinariedad.
- Promover la coordinación e integración entre las diferentes unidades de la organización, en especial con la Administración General, la Unidad de Transformación y Desarrollo Institucional -UTyDI-, la Oficina de Estadísticas, la Dirección de Recursos Humanos, la Dirección de Contabilidad y Finanzas, etc.



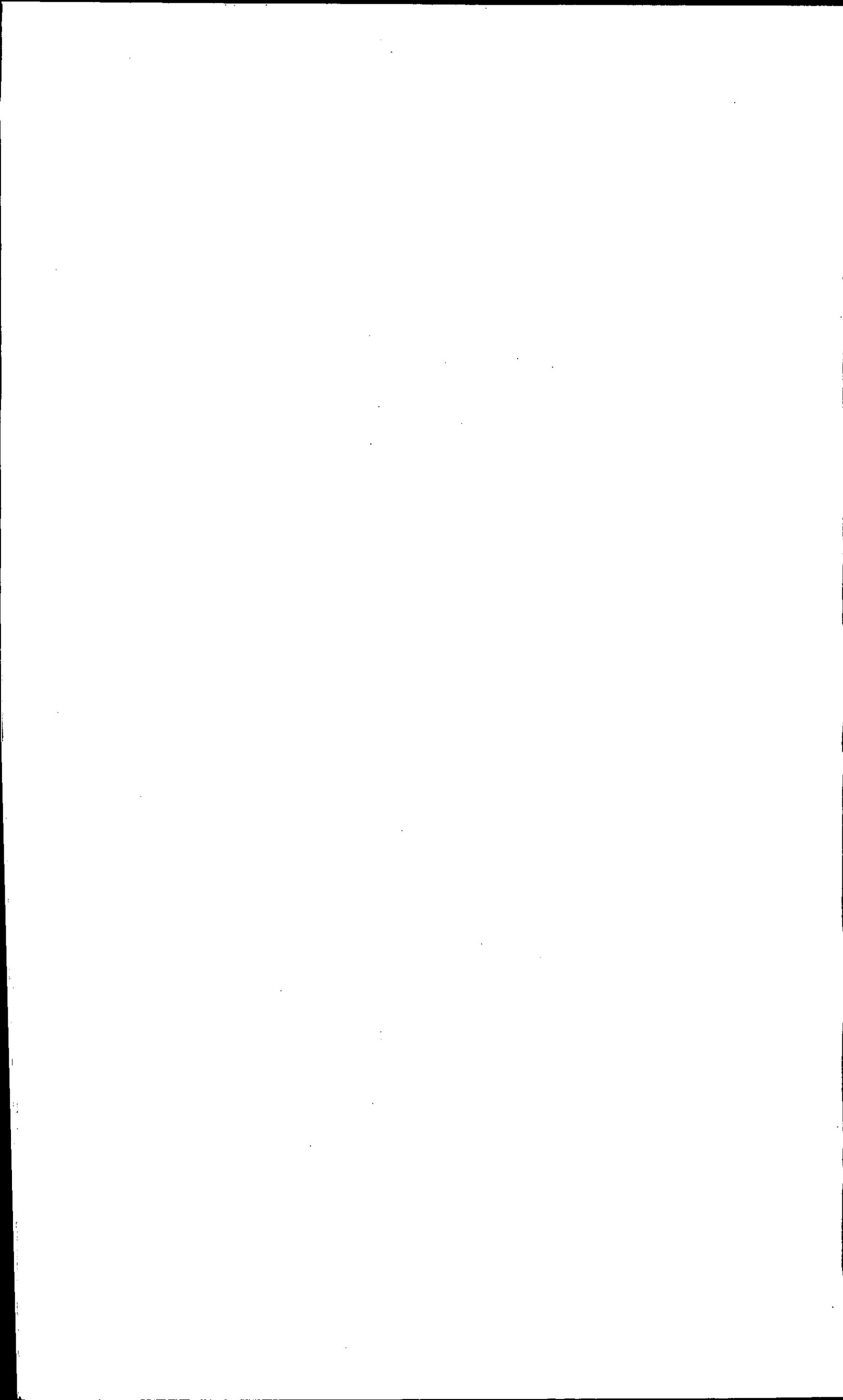
- Fomentar el estudio y la investigación.
- Adquirir herramientas para gestionar eficazmente posibles conflictos, trabajando en la prevención.
- Presupuestar, gestionar y establecer las condiciones y materiales necesarios para el dictado de diferentes cursos, talleres, seminarios u otras actividades y dinámicas educativas.
- Establecer lazos de cooperación e intercambio con otros centros del país, universidades, organizaciones nacionales e internacionales comprometidas con la justicia.
- Comunicar y difundir las actividades en forma masiva a través de redes sociales, a todos los interesados, no sólo del Poder Judicial sino de otros Poderes, inclusive los ciudadanos en general.
- Desarrollar instrumentos de evaluación que permitan hacer un seguimiento de la calidad e impacto de la capacitación en distintas materias, para permitir los ajustes necesarios que apunten a la excelencia.
- Elaborar el presupuesto anual con la colaboración de la Dirección de Contabilidad y Finanzas.
- Presentar anualmente un informe de las actividades desplegadas, su meritación, acompañado con un plan de las previstas para el próximo año.

2.- DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

La presente iniciativa tiene por objeto instrumentar un proyecto que permita, gestionar un **sistema de capacitación eficiente** que responda a las verdaderas demandas, necesidades e intereses de todo el personal del Poder Judicial de Mendoza (Magistrados, Funcionarios, Auxiliares), para que a mediano-largo plazo, vuelva a posicionárselo dentro de los más eficientes del país.

Para ello resultaría conveniente **elaborar un diagnóstico** que nos brinde un diagrama de situación del proceso de gestión judicial actual, que nos permita detectar o identificar claramente los obstáculos, demoras, malas prácticas y diferentes problemáticas que afectan a los distintos fueros y oficinas judiciales; con el fin de superarlos, eliminarlos o bien evitarlos. Asimismo resultaría positivo determinar con precisión, qué procesos funcionan bien, con el fin de estimularlos para que sigan desarrollándose, reforzándolos con mejores herramientas.

Este tipo de procedimientos o procesos de construcción exigen de todos los integrantes, una **participación activa** en las problemáticas comunes. Participar exige involucrarse y

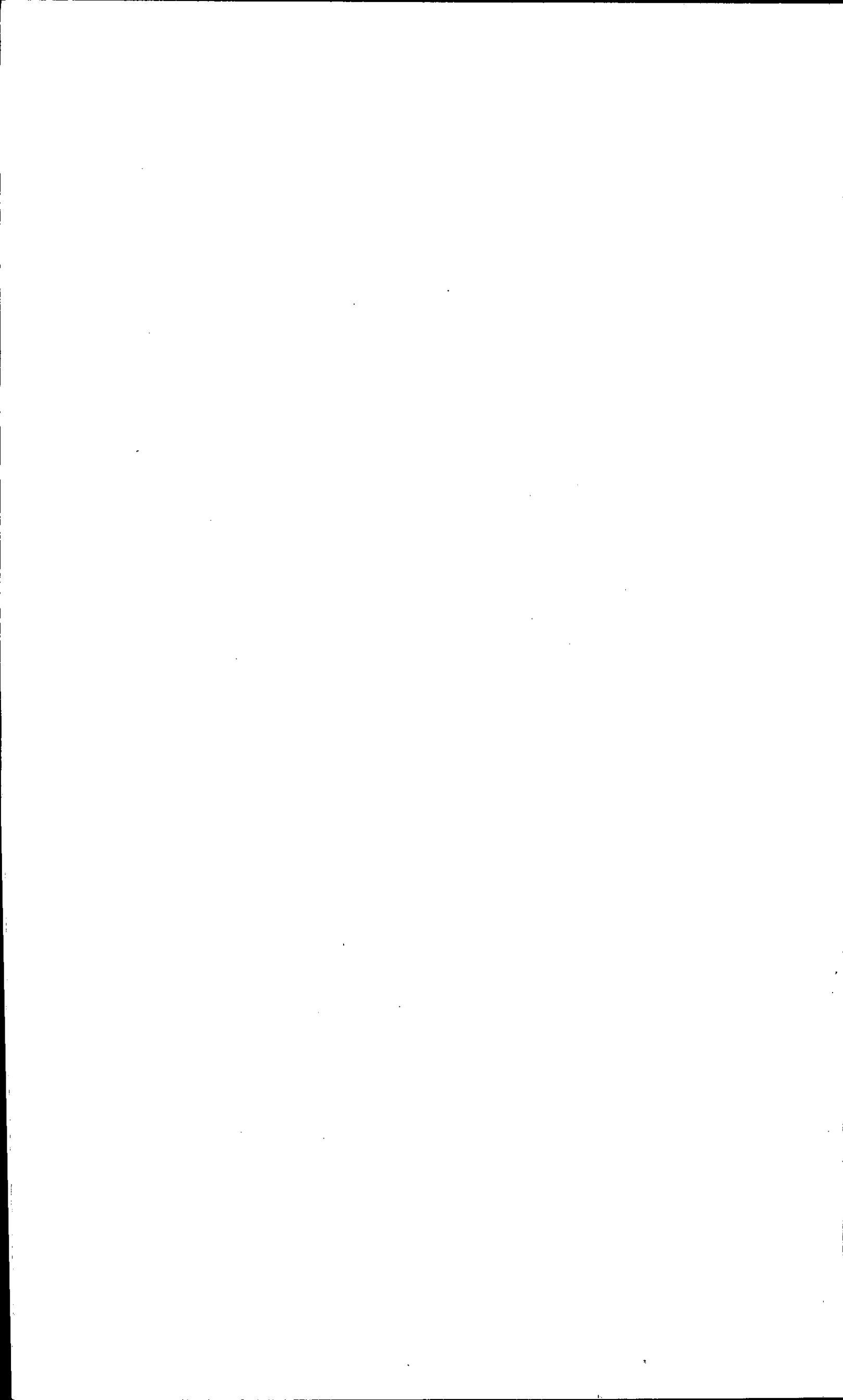


comprometerse con los problemas, tratar de conocerlos y analizarlos a fondo, pensar en posibles soluciones, proponer proyectos, mecanismos de acción, tomar decisiones, comprometerse con ellas, sortear los obstáculos que aparezcan en el camino, sabiendo que si las personas no son parte del proceso, no se comprometerán con el resultado. La participación se relaciona con la capacidad para compartir y comunicar, lo cual añade un valor a los resultados, que suelen ser más satisfactorios y duraderos cuando se basan en el consenso, el diálogo y la concertación, donde todos los actores a pesar de tener miradas e intereses diferentes- pueden llegar a un acuerdo satisfactorio.

El esfuerzo de esta **participación activa** estará destinado a reciclar, a construir nuevas realidades partiendo de recursos existentes, nuevas formas de solución y de relación, permitiendo la apertura hacia nuevas herramientas y modalidades en el quehacer diario, testeando el potencial de implementación, ponderando los cambios hasta alcanzar un nivel aceptable. De este modo, se incorpora a los partícipes como investigadores de la misma situación que desean transformar, como personas que pueden probar posibilidades inéditas a través del diálogo, utilizando herramientas como la escucha activa, la empatía, el empowerment y el reconocimiento de los participantes.

En este tipo de procesos también juegan un rol fundamental las entidades formadoras como lo son las Universidades. Así, por ejemplo, en la Facultad de Derecho de la Universidad Nacional de Cuyo, este año se incorporó en el diseño curricular, dos materias innovadoras: Mediación y Métodos Alternativos de Resolución de Conflictos y, coincidentemente, se está dictando por primera vez, la Diplomatura en Gestión Participativa de Conflictos, creándose un Centro de Mediación Comunitaria, abierto al público en general. Como señaló el Decano, Dr. Ismael Farrando: "La sociedad está imponiendo un cambio de modelo. Ya el modelo del abogado litigante y confrontativo no resulta adecuado para satisfacer la demanda de la gente que reclama soluciones rápidas y eficientes a sus requerimientos, por lo que hoy se privilegia el perfil del abogado negociador, conciliador y para ello, los nuevos profesionales deben capacitarse en estas disciplinas" y en tal sentido resulta de fundamental importancia promover y afianzar el contacto e intercambio con otros Centros de Capacitación o Escuelas Judiciales del país, como así también con otras Facultades de Derecho de Universidades públicas o privadas, tanto nacionales como extranjeras, que a través de congresos, talleres, seminarios permitan el intercambio de ideas modelos y experiencias enriquecedoras para todos aquellos interesados en el quehacer jurídico.

En pos de lograr los cambios propuestos, el participar de este proceso supone un proyecto y un acuerdo deliberado de co-creación de alternativas y de co-gestión responsable en el



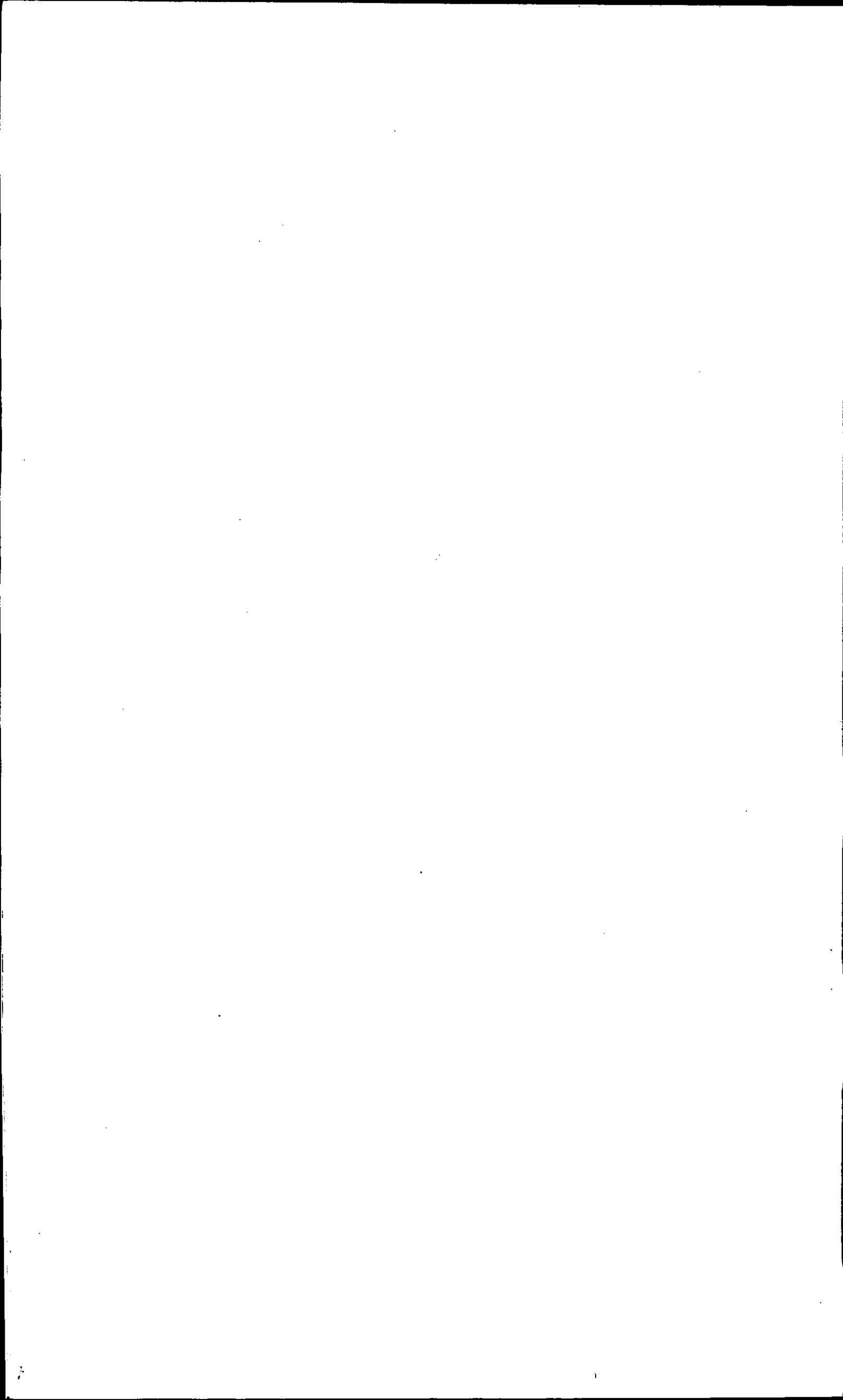
tratamiento de situaciones problemáticas o deficitarias, resaltando insistentemente al **diálogo como medio e instrumento de este proceso**, mediante la creación de espacios en los que, a través de distintos formatos como talleres, seminarios, mesas abiertas, y otras dinámicas, en medio de las diferencias, contradicciones y conflictos, se puedan encontrar opciones, perspectivas que permitan visualizar hacia el futuro, nuevos escenarios, una nueva realidad posible y que puedan ponerse de acuerdo en los pasos necesarios o capaces de conducir a ello.

El enfoque generativo se centra en que todas las partes afectadas por el conflicto, aunque sea indirectamente, puedan construir, creando posibilidades inéditas en la exploración de nuevos territorios de diálogo entre múltiples opciones posibles, expandiendo el proceso desde una negociación centrada en intereses individuales, hacia la creación de nuevas posibilidades que incrementan las habilidades de los partícipes. En estos espacios dialógicos, los participantes se relajan, participan, se expresan, se escuchan, se interpretan, se construyen y perfilan en acciones conjuntas; se reconocen recíprocamente como legítimo otro, en el lenguaje de Maturana, como copartícipes del diálogo y de la coordinación de acciones de mutuo beneficio.

Seleccionado el proceso operativo respecto del cual pretendemos planificar acciones para mejorarlo, será necesario analizarlo, diseccionándolo a fin de averiguar cuáles son los obstáculos que entorpecen su normal desenvolvimiento, si existen errores en su trámite, si es posible acelerarlo a fin de evitar tareas innecesarias, siempre con la idea de trabajar mejor, ahorrando recursos -materiales y humanos-, en la búsqueda del fin propuesto de mejorar la calidad del servicio de justicia.

En este punto resulta necesario aclarar que todo análisis debe partir de datos e información objetiva, precisa y confiable que podría recabarse en función de los aportes de la Oficina de Estadísticas del Poder Judicial de Mendoza. Nada mejor que ponderar el trabajo en equipo y establecer lazos de cooperación y coordinación entre las distintas unidades, comenzando a vislumbrarse desde el comienzo, el nuevo rol protagónico que desea conferir este proyecto al Centro de Capacitación Manuel A. Sáez. Como mencionásemos precedentemente, entre otras aristas, comenzar a funcionar creando, sosteniendo y/o mejorando diferentes tipos de vinculaciones con otras oficinas o dependencias de la Institución para poder detectar las distintas necesidades e intereses de los diferentes sectores y en base a ello poder diseñar una capacitación que responda y tienda a satisfacer adecuadamente los requerimientos de cada uno.

Este giro invita a focalizarse en la construcción de nuevos escenarios. Los involucrados han de especificar hacia donde quieren dirigirse, tener claro cómo transformar su



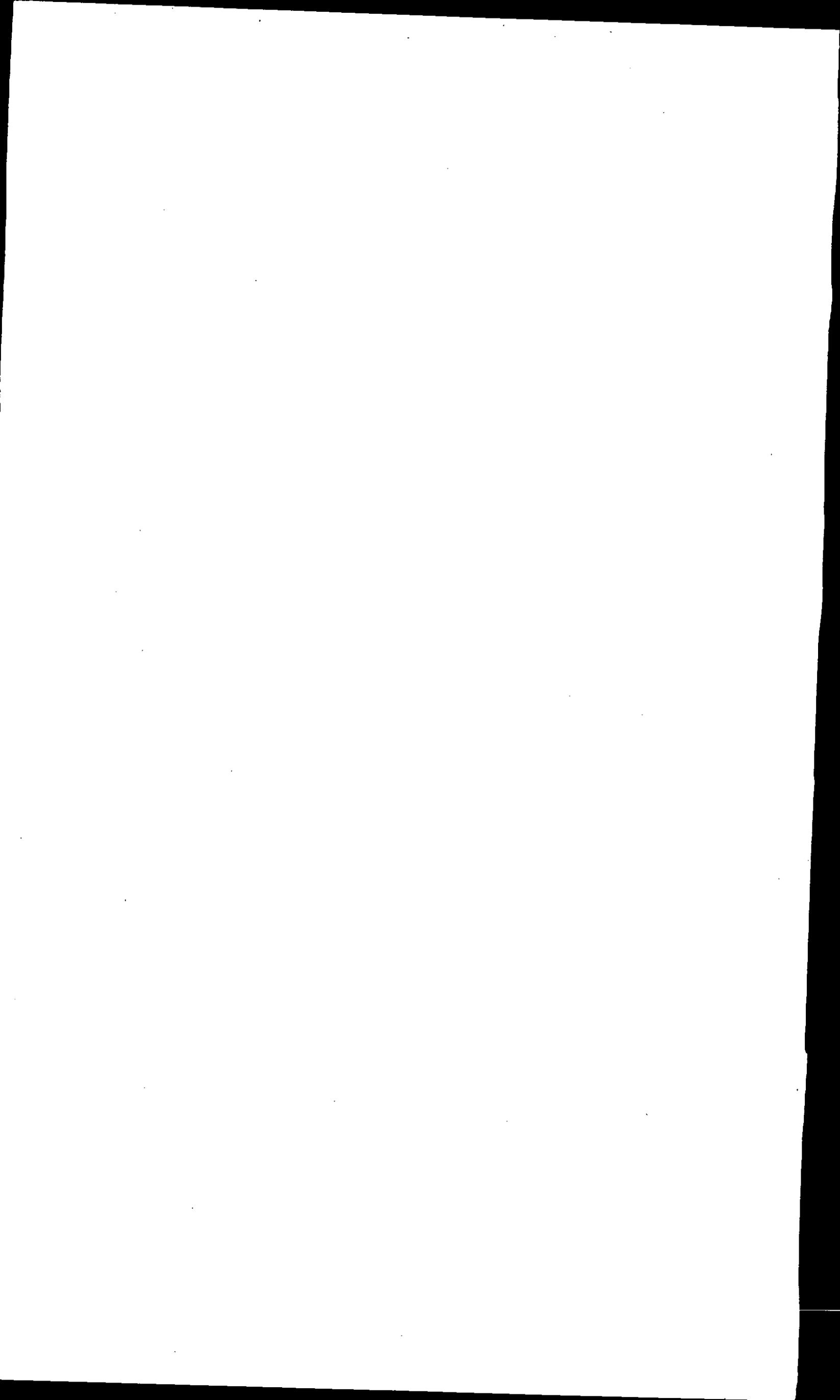
situación actual -por dónde comenzar, preguntarse sobre qué cambiar, qué hacer diferente, qué ha funcionado y qué no, qué debe ser reciclado-, explorando necesidades y resaltando lo que funciona bien a fin de ser potenciado.

Una vez efectuado el diagnóstico, se decidirán los criterios de intervención pertinentes y oportunos en cada caso y se definirá a quiénes se involucrará en el proceso, tomando como herramientas primordiales a la capacitación, a la comunicación y al diálogo.

Siguiendo a Une, la comunicación no es sólo un vehículo de transmisión de información, ni una suma de monólogos sino un proceso constructivo donde todas las personas que intervienen se involucran en intercambios de ideas, pensamientos, opiniones y sentimientos. Dialogar es escuchar al otro, pero no con cualquier escucha, sino que se requiere una escucha activa, abriéndose al otro y sin temer que esa escucha pueda afectar nuestra esencia. En los tiempos actuales hay muchos hablantes y pocos dispuestos a escuchar. Escuchar significa comprender al otro y ponerse en sus zapatos, abriéndose generosamente a él, porque no existe diálogo sin reciprocidad. El diálogo verdadero supone que cada dialogante siga siendo fiel a sí mismo, a sus ideas y convicciones y que al mismo tiempo salga enriquecido y fortalecido de ese encuentro. En el diálogo el tú se dirige al yo y lo interpela, lo saca del espacio de confort y le exige una respuesta.

En base a los datos de necesidades e intereses relevados se procede a planificar las acciones adecuadas para elaborar los programas que se adapten a los conocimientos intelectuales, aptitudes y habilidades requeridos para cada caso, de manera tal que, una vez determinadas las materias a abordar, pueda seleccionarse la modalidad para instrumentar más eficientemente la capacitación: talleres, conferencias, seminarios entre otras y quiénes serán las personas más idóneas y capacitadas pedagógicamente para la transmisión de esos conocimientos y habilidades.

Volviendo a nuestro principal interrogante de cómo hacer más eficiente la prestación del servicio de justicia, no resulta casual que Mendoza figure entre las provincias más conflictivas y con más alto grado de litigiosidad y que además es una de las dos provincias en nuestro país que no cuenta con una Ley de Mediación. No obstante en la Nación la Mediación está instalada en la cultura de los ciudadanos y es obligatoria como etapa prejudicial en la Justicia Civil, conforme a la Ley N°26.589 y de acuerdo con la ley N°24.635 en el fuero laboral a través de la creación del SECLO (Servicio de Conciliación Laboral Obligatoria), desde hace veinte años aproximadamente y con muy buenos resultados. Se afirma que la tasa de resolución de conflictos del SECLO fue en el 2.016 del orden del 28%, y en la primera mitad del 2.017, fue del 39% y en lo que va la segunda mitad presente año supera el 50%.-

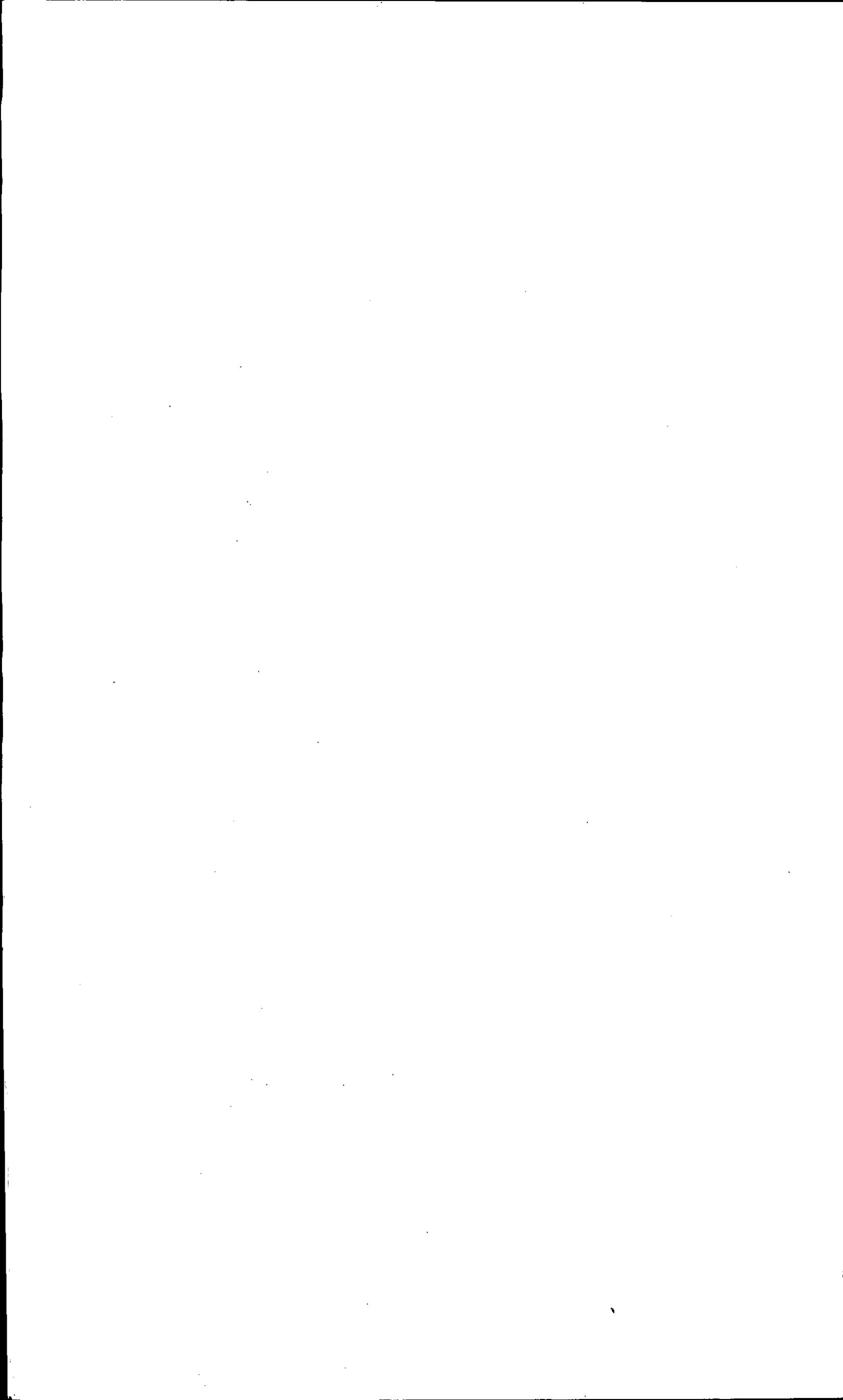


En este orden de ideas, un paso positivo es que nuestra provincia se ha hecho eco de esta iniciativa y se acaba de sancionar la ley N°8990, que crea el OCLO (ORGANO DE CONCILIACION LABORAL OBLIGATORIA), cuya ley reglamentaria se encuentra en trámite, y también podemos mencionar que se encuentra con media sanción el Proyecto de modificación del Código Procesal Civil de la Provincia de Mendoza. Asimismo se está trabajando en algunos municipios en programas de capacitación en este tipo de herramientas con varios proyectos de pacificación en barrios y uniones vecinales con notable resultado, y se está estudiando la posibilidad de abrir otros centros de mediación comunitaria con el fin de atender innumerables reclamos de vecinos, descomprimiendo al sistema de justicia, de conflictos menores que pueden ser manejados desde otro lugar, evitando un desgaste innecesario de jurisdicción, que puede ser aprovechado para los casos que efectivamente así lo requieren.

Los modelos de gestión y resolución participativa de conflictos, operan identificando las **necesidades e intereses** individuales de los distintos partícipes. Dichas herramientas, oportunamente utilizadas, producen movimientos que permiten hacer que las políticas de fondo sean realmente eficaces y eficientes, y permiten llevar a cabo los objetivos trazados, ya que desde esta óptica se tiene por fin, promover acuerdos que maximicen beneficios conjuntos, privilegiando como dijimos, el diálogo, la participación, la colaboración, lo cual repercute necesariamente en el producto final: resolución-acuerdo.

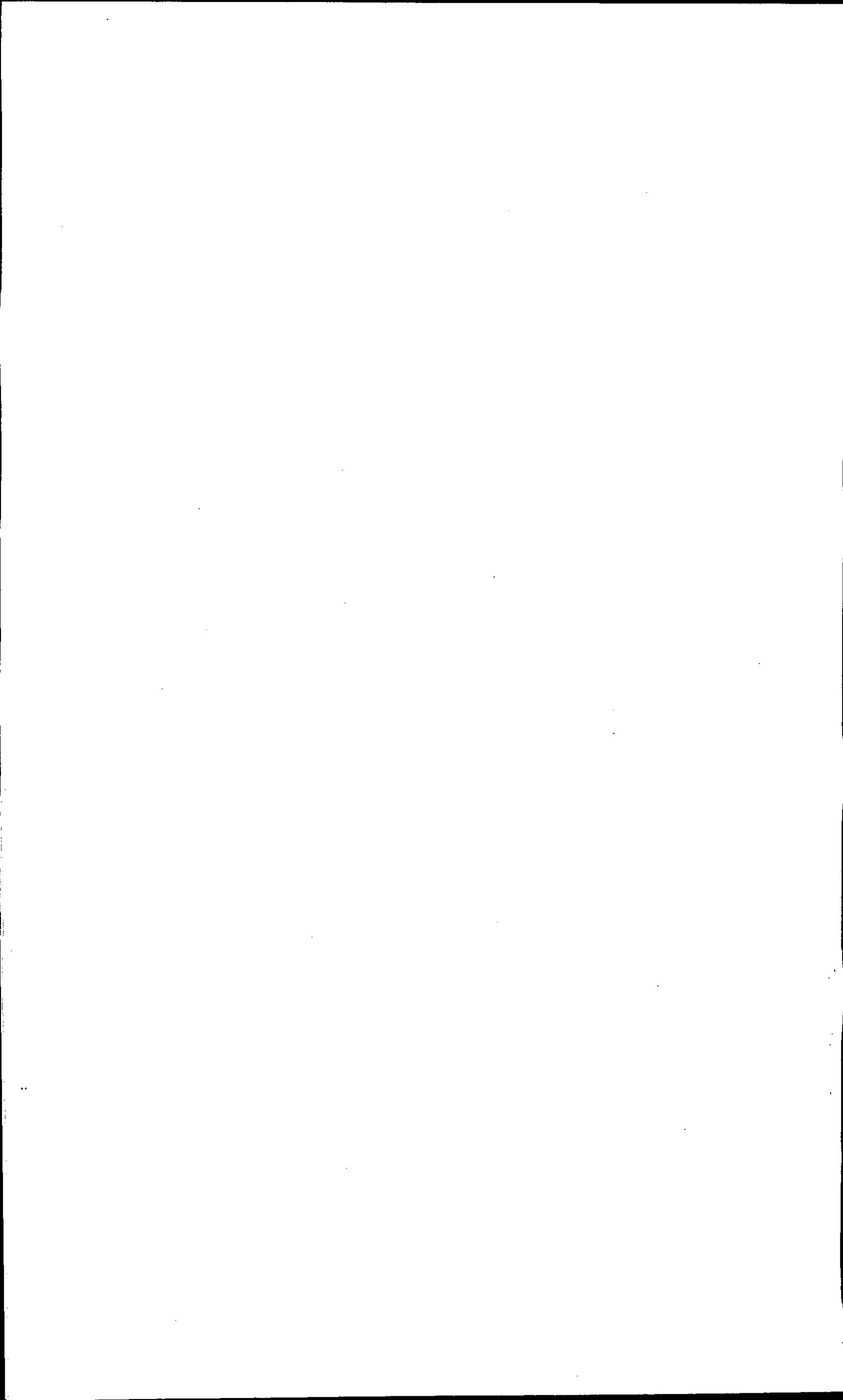
El Centro de Capacitación Manuel A. Sáez cobrará un rol decisivo en relación a este cambio en la cultura del conflicto. Y a través de ese rol activo, sumado a estrategias de difusión masiva, celebración de convenios marco con distintas instituciones y universidades, programas de capacitación especializada, la promoción de estos espacios de diálogo y participación, la determinación de las prioridades convenientes a tratar según las distintas materias o fueros (civil, laboral, familia, penal) y en orden a sus necesidades y urgencias más sobresalientes, es que se planificará y organizará el contenido de la capacitación, lo que conllevará necesariamente a mejorar la calidad y eficiencia del servicio de justicia.

La dinámica de la **Mediación** ha probado ser una forma, un estilo de vida que ha dado sus frutos en otras sociedades, inclusive en varios Tribunales de Capital Federal ha agilizado y mejorado la calidad de abordaje de los conflictos. Por eso decimos que es una **actividad educativa** que permite aprender a comunicarse mejor con los semejantes y a la vez es **formativa** porque permite que cada uno descubra sus potencialidades y posibilidades y pueda capitalizarlas, comprendiendo que **más fructífero que competir es colaborar.**



Desde un enfoque **sistémico**, que sostiene que, cuando se modifica o cambia uno de sus elementos, el sistema cambia, imaginemos el cambio que puede gestarse mejorando radicalmente la forma de gestionar los conflictos desde adentro de la organización (jueces, funcionarios, empleados) y su periferia (abogados), sumado a los otros movimientos o cambios que vienen naciendo de otros subsistemas (Poder Ejecutivo, Poder Legislativo, Municipios y O.N.G.).

Este giro en el paradigma apunta, en su esencia, a intentar cambiar la cultura de la sociedad actual en que vivimos. Cambiar la cultura de la violencia, la indiferencia, el egoísmo, la confrontación -en la que hoy estamos inmersos-, por la cultura del diálogo, la participación, la integración, la colaboración, para permitir que se gestionen los conflictos de un modo diferente, original y rápido, y que en consecuencia, garantizaría una convivencia pacífica y una justicia más eficaz, eficiente y adecuada a la demanda actual, que redundará en beneficio de todos.



BIBLIOGRAFÍA

- Argentina, Mendoza, Poder Judicial, Unidad de Transformación y Desarrollo Institucional (2008). *Gestión Judicial Asociada: Experiencia Inicial*. Mendoza: Abaurre, C., Herrera, D. y Quiroga C.
- Buber, Martin. *El diálogo yo-tú como teoría hermenéutica*. Gadamer, Ure.
- Coscio, Carlos (2016). *Negociación para abogados*. Ed. D y D.
- Echeverría, Rafael (2011). *La Ontología del Lenguaje*. Buenos Aires: Granica.
- Highton, Elena y Álvarez, Gladys Stella (1998). *Mediación para resolver conflictos*. Buenos Aires.
- Maturana, Humberto (1994). *El árbol del conocimiento*. Las bases del entendimiento humano. Santiago de Chile: Ed. Universitaria.
- Nanclares, Jorge H. (2009^a). *Lineamientos y antecedentes para un plan estratégico del Poder Judicial de la Provincia de Mendoza*.
- Nanclares, Jorge H. (2009b, Octubre). *Posibles soluciones ante la congestión, litigiosidad y demora judicial*. Presentado en la Universidad del Aconcagua, Mendoza, Argentina.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Editorial Pearson Educación.
- Sarabayrouse, María José (1999). *Grupos: lealtades y prácticas*. Revista Sociología y Política N° 13.
- Schnitman, Dora Fried y Schnitman, Jorge (2000). *La resolución alternativa de conflictos: un enfoque generativo*.
- Schnitman, Dora Fried y Schnitman, Jorge (1996). *Nuevos paradigmas, nuevas prácticas, la construcción de nuevas realidades*.
- Ure, William; Brett, Jean; Goldberg, Stephen (1995). *Cómo resolver las disputas*. Diseño de sistemas para reducir los costos del conflicto. Ed. Rubinzal-Culzoni.
- Von Bertalanffy, Ludwing (1969). *Teoría General de los Sistemas*.
- Watzlawick, Paul (1994). *Teoría de la Comunicación Humana*. Barcelona: Ed. Herder.

