



ACADEMIA DE
LA MAGISTRATURA

REVISTA DE INVESTIGACIÓN DE LA ACADEMIA DE LA MAGISTRATURA

Vol. 4, n.º 6, enero-junio, 2022
Publicación semestral. Lima, Perú.
ISSN: 2707-4056 (en línea)
DOI: 10.58581/rev.amag.2022.v4n6.07



Implicancias del liderazgo y celeridad procesal en el despacho judicial de familia

Implications of leadership and procedural speed in the family court office

Yrma Dennis Ramirez Castañeda*

Corte Superior de Justicia de Lima Este
(Lima, Perú)

yramirez@pj.gob.pe

<https://orcid.org/0000-0002-4722-7080>

Resumen: Este artículo tiene por objetivo analizar las implicancias del liderazgo y celeridad procesal en el despacho judicial de familia. Responde al supuesto que la falta de liderazgo y celeridad procesal afecta sustancialmente la administración de justicia en el Perú y repercute en la imagen del Poder Judicial. Al respecto, se presenta un análisis del material bibliográfico obtenido de diversas fuentes de información en los que se pone énfasis sobre el liderazgo de los magistrados en la administración de justicia. En el aspecto metodológico, se realiza desde un enfoque cualitativo, de carácter documental, diseño descriptivo y método analítico. Los resultados muestran que existen falencias en el sistema de administración de justicia por falta de liderazgo de los magistrados en los despachos que están a su cargo, según ha

* Jueza superior de la Sala Civil Descentralizada de San Juan de Lurigancho.

quedado demostrado en la Resolución Administrativa n.º 000028-2021-CE-PJ que contiene el «*Plan de Trabajo del Programa Presupuestal n.º 0067 Celeridad en los Procesos Judiciales de Familia - Año 2021*» que fue dado con la finalidad de «mitigar el problema específico: lentitud en los procesos judiciales de familia», implementando los sistemas de simplificación, virtualización y digitalización de los procesos y, sobre todo, buscando el fortalecimiento de capacidades del personal judicial para alcanzar la celeridad en las actividades del despacho, desde la óptica de los cambios paradigmáticos de la sociedad actual que requiere del liderazgo de los magistrados para responder con eficacia y eficiencia las demandas en el ámbito del derecho de familia.

Palabras clave: principio de celeridad, liderazgo gerencial, administración de justicia, eficiencia, desarrollo de competencias, empoderamiento

Abstract: This article aims to analyze the implications of leadership and procedural speed in the family judicial office. It responds to the assumption that the lack of leadership and procedural speed substantially affects the administration of justice in Peru and affects the image of the Judicial Power. In this regard, an analysis of the bibliographic material obtained from various sources of information is presented, in which emphasis is placed on the leadership of magistrates in the administration of justice. In the methodological aspect, it is carried out from a qualitative approach, of a documentary nature, descriptive design and analytical method. The results show that there are flaws in the justice administration system due to lack of leadership of the magistrates in the offices under their charge, as has been demonstrated in Administrative Resolution n.º. 000028-2021-CE-PJ that contains the «Plan of Work of the Budget Program n.º 0067 Speed in Family Judicial Proceedings - Year 2021 »which was given in order to« mitigate the specific problem: Slowness in the judicial processes of family », implementing the systems of simplification, virtualization and digitization of the processes and, above all, seeking to strengthen the capacities of judicial personnel to achieve speed in the activities of the office, from the perspective of the paradigmatic changes in current society that it requires the leadership of the magistrates to respond effectively and efficiently to demands in the field of family law.

Key words: principle of speed, managerial leadership, administration of justice, efficiency, development of competencies, empowerment

RECIBIDO: 17/05/2022
APROBADO: 30/06/2022

REVISADO: 10/06/2022
FINANCIAMIENTO: Autofinanciado

1. Introducción

El estudio parte del diagnóstico de la realidad problemática en el sistema de administración de justicia en el Perú sobre la poca celeridad en los procesos judiciales de familia según la Resolución Administrativa n.º 000028-2021-CE-PJ. Estos procesos gozan de carácter especial por abordar los problemas fundamentales de la institución jurídica de la familia, cuyo tratamiento goza de autonomía en materias como el matrimonio, filiación, alimentos, patria potestad, patrimonio familiar, entre otros, que requieren de soluciones acertadas y prontas a fin de coadyuvar la tranquilidad intrafamiliar y bienestar social (Magaña y Sosa, 2019). Por ende, las preguntas que orientan el presente estudio son: a) ¿Cuáles son las implicancias del liderazgo y celeridad procesal en el despacho judicial de familia?; y b) ¿Es posible evidenciar los mecanismos viables establecidos por el Poder Judicial para implementar el liderazgo en los despachos judiciales de familia?

En cuanto a los antecedentes, se han encontrado estudios sobre la importancia de la celeridad en los procesos de familia en el contexto de la modernización de la administración de justicia y la aplicación de las herramientas tecnológicas. Palma (2017) puso énfasis en la necesidad apremiante de implementar la modernización, gestión y administración de justicia para prestar mejor atención a la ciudadanía en lo referente a los procesos de familia. Según Paredes (2020) y Anicama (2019), este proceso de modernización implica dar el salto cuántico, el cambio de paradigma, de las prácticas tradicionales basado en lo rudimentario, escriturístico, a un sistema de oralidad e inmediatez mediante la aplicación de las nuevas tecnologías de la información y comunicación.

Del mismo modo, Arias (2018) subrayó la importancia de las herramientas tecnológicas para la celeridad en los procesos de familia. Los instrumentos tecnológicos están al servicio del ser humano y por lo mismo deben ser aplicados para optimizar el servicio de la justicia en los casos de familia que requieren eficiencia y eficacia. Pues, como refirieron González y Gimeno (2018), en la era del conocimiento y la tecnología digital, en el contexto de la globalización y la urgente necesidad de modernización de los sistemas de justicia, es imprescindible el uso de las herramientas tecnológicas para optimizar el servicio de la justicia en los procesos de familia, a fin de garantizar el cumplimiento de la celeridad procesal.

Además, se pudo evidenciar diversos estudios que ponen atención sobre la importancia del liderazgo de los jueces en los despachos de familia para la administración de justicia de manera oportuna. Chavarin (2019) estableció los lineamientos sobre el desarrollo estructurado del liderazgo para mejorar el servicio al público en los procesos de familia. Según Arias et al. (2017), el

liderazgo en la gestión implica el cumplimiento de una serie de estándares de calidad, la buena administración y dirección del despacho (Malagón, 2017; Gómez, 2019), cambio de la cultura organizacional judicial (Hunter y Rackley, 2018) y búsqueda de los mecanismos de solución a diversas problemáticas (Pastrana, 2018).

El estudio es importante porque busca dilucidar que los procesos judiciales de familia tienen una connotación especial toda vez que se relacionan directamente con el quehacer humano en el entorno íntimo de la familia entendida como la esencia y el eje transformador de la sociedad cuya protección es primordial, tanto por el ordenamiento jurídico nacional como por las normativas internacionales (Alarcón y Suárez, 2020). Según los estudios de Villabella (2016) y Saldaña et al. (2020), es la organización social más antigua y más significativa para el ser humano que se va transformando en el devenir del tiempo y por lo mismo no está exenta de problemas que requieren de atención especial y urgente por parte del Estado.

El liderazgo del magistrado tiene repercusión directa no solamente en la pronta y acertada administración de justicia, sino en el buen desempeño de sus colaboradores (Ibáñez, 2017). Ahora bien, el problema surge cuando en los juzgados de familia, los jueces mayormente se dedican a cumplir sus funciones establecidas en la Ley Orgánica del Poder Judicial y aplicar las leyes a situaciones concretas, obviando que su investidura le permite traspasar las prerrogativas de administradores de justicia a nombre de la nación (Business y Monrabá, 2019), para convertirse en líderes de la justicia que gestionan, administran, promueven, alientan e influyen en los demás para optimizar el servicio a la ciudadanía en su rol de «líderes públicos del sistema judicial» (Palma, 2017).

Este estudio es útil porque orienta al administrador de justicia sobre la importancia de su labor que debe ser ejercido con liderazgo, dando un valor agregado a su labor jurisdiccional en beneficio de la institución, colaboradores y de la sociedad en general (Polanco, 2020). El magistrado líder debe superar los factores adversos como la carencia del capital humano idóneo, la engorrosa gestión de los procesos, falta de transparencia y la falta de institucionalidad (Jarama et. al, 2019). Todo ello poniendo énfasis en la importancia del liderazgo «en el gobierno global, manejo de flujo de casos, administración de recursos humanos, entrenamiento, capacitación permanente, gestión de los registros, tecnología, seguridad, presupuesto y finanzas» (Palma, 2017, p. 168). En ese sentido, los objetivos planteados son: a) analizar las implicancias del liderazgo y celeridad procesal en el despacho judicial de familia; y b) analizar la efectividad de los mecanismos establecidos por el Poder Judicial para garantizar la celeridad procesal en los despachos judiciales de familia.

2. Significado del liderazgo en el despacho judicial de familia

El liderazgo ha sido un tema estudiado ampliamente durante los últimos cincuenta años (Business y Monrabá, 2019) con la finalidad de encontrar una respuesta unitaria sobre el sentido del liderazgo que pueda servir de paradigma para los líderes del futuro, pero sin excepción, dichos estudios no han podido establecer el perfil del líder ideal. Al respecto existen muchas definiciones tales como el proceso mediante el cual una persona influye en el resto para alcanzar objetivos comunes, acto de movilizar a las personas para luchar por una causa común, que va más allá de los títulos y privilegios, sino que es cuestión de personalidad, entre otros (Guilera, 2021, p. 27). Solamente el ser humano que tiene esta característica puede ser un buen líder que no solamente influye en los demás, sino que también domina conceptos, maneja las estrategias, las metodologías de trabajo y la aplicación permanente de las competencias directivas para «hacer realidad cosas extraordinarias dentro de una organización» (González et al., 2017).

Lo manifestado en el párrafo precedente sirve de soporte para hacer referencia al liderazgo judicial que viene siendo tema de análisis en los diferentes escenarios académicos. Tema de reflexión al tomar conciencia del rol fundamental que desempeña el juez dentro de la sociedad, cuyo comportamiento público o privado tiene trascendental importancia (Andruet, 2018), aunque muchas veces es mellado por el comportamiento inadecuado de algunos magistrados. Como refiere Valdivia (2019) citando a Andruet (2018), en todos los juzgados conviven magistrados identificados por sus debilidades a los que el autor referido denomina 'bestiario judicial' que no es otra cosa que la ausencia del comportamiento ético del juez.

El liderazgo en el despacho judicial significa anteponer el comportamiento ético en todas las acciones que realiza el juez, no solamente en el fuero jurisdiccional donde se desempeña, sino también en la vida privada. Teniendo como base la buena reputación, tiene el deber de ejercer su rol de administrador no solamente de la justicia, sino también de los recursos físicos y humanos encargados a su despacho, a fin de que cumpla a cabalidad sus deberes y obligaciones obteniendo los resultados en beneficio de la institución y de la sociedad. Por ende, el juez a cargo de los juzgados de familia tiene la obligación no solamente de ser el jefe del despacho, sino también de ejercer el liderazgo. Por eso, según Polanco (2020), los jueces «líderes son más acción que alarde, son más responsabilidad que rango y privilegio, no culpan a los demás, aceptan la culpa ellos mismos, son íntegros y consecuentes» (p. 4).

2.2. Importancia del liderazgo en el despacho judicial de familia

El liderazgo en un despacho judicial es importante porque permite realizar las actividades jurisdiccionales de manera eficiente y eficaz para la consecución de los objetivos institucionales. Esto es la buena administración de justicia en relación a los procesos judiciales de familia que, en la mayoría de casos, son procesos sumarios. Para ello, el liderazgo del juez es fundamental porque él es quien tiene el deber y la obligación de guiar un despacho juntamente con su equipo de trabajo (Guilera, 2021). Dicho liderazgo permite administrar, guiar, planificar y organizar cada una de las actividades con fines de prestar buen servicio de justicia a la ciudadanía (Chavarin, 2019). El juez líder es más que un jefe o un gerente; es aquel que, con su personalidad, autoridad, su capacidad, voluntad y buen carácter conduce su despacho pensando en el bienestar de la sociedad y también de su equipo de trabajo; sabe que su éxito no solamente es fruto de su esfuerzo o trabajo personal, sino fundamentalmente de su equipo humano (Polanco, 2020).

El liderazgo judicial se traduce en el liderazgo del juez de familia que goza de características particulares en cuanto a su formación, perfil, conducta, desarrollo e incluso de habilidades que van más allá del conocimiento jurídico para resolver los casos que llegan a su despacho. Es importante el desarrollo de un conjunto de habilidades que le permitan actuar de manera ecuánime, que tenga el pensamiento humanístico plenamente desarrollado que le permita trascender las dimensiones personales para buscar el bienestar de sus colaboradores, que de manera permanente puedan ser capacitados, ayudados en su desarrollo personal y profesional (Chavarin, 2019), con la finalidad de prestar un servicio óptimo a la sociedad en cuanto a la correcta y oportuna administración de justicia con respecto a los procesos de familia.

Por eso, es importante que el juez dentro del despacho judicial sea un líder que conozca a cada uno de los que conforman su equipo de trabajo; sepa de sus necesidades, debilidades, fortalezas y de sus motivaciones, lo cual ayudará a optimizar la gestión judicial. El perfil del juez debe estar conformado por habilidades gerenciales personales, interpersonales y de grupo (Tamariz, 2019) para alcanzar los objetivos institucionales (Gómez, 2019). El juez debe ser eficiente y eficaz, lo cual lo convierte en líder; además, es el único responsable del cumplimiento de las metas de su despacho, y los logros o fallas que pueda obtener repercuten en el cumplimiento de las metas institucionales (Polanco, 2020).

En definitiva, la importancia del liderazgo en los despachos de familia implica el desarrollo de nuevos métodos de atención a los administrados. Mecanismos que ayuden a solucionar la sobrecarga procesal y el estrés laboral que reviertan la imagen decadente del sistema de administración de justicia, manchada muchas veces por actos de corrupción y acciones no

acordes a la ética judicial (Gómez, 2019). Para ello, el liderazgo del juez resulta fundamental porque tienen la responsabilidad de guiar a su equipo hacia el servicio al público de manera excepcional.

2.3. Cualidades del juez líder en el despacho judicial de familia

El juez es el líder de su despacho (Tamariz y Florián, 2019), por lo que debe cumplir con cierto perfil, cualidades y atributos para ejercer su función. Además de la función jurisdiccional que ejerce, también desarrolla actividades gerenciales (Rodríguez, 2021) de planificación, organización, dirección y control.

Según Polanco (2020), para cumplir dicha labor como líder tiene que realizar ciertas actividades concretas como poner orden en su despacho, empoderar a su personal, asumir sus responsabilidades cuando las actividades no resultan según lo planificado, gestionar el tiempo y el manejo del carácter. En cuanto al orden en el despacho judicial quizá no sea la solución total a la sobrecarga laboral, pero sí es parte fundamental para alcanzar la solución. El mismo autor señala que la clasificación de las actividades según su importancia y los plazos procesales, el orden de los expedientes, limpieza y la disciplina, son elementos claves para el buen desempeño de las actividades jurisdiccionales.

Empoderar en la labor jurisdiccional significa dar ciertas facultades al colaborador y permitir que cualquiera de ellos pueda intervenir si advierte alguna falencia o error en las resoluciones que se expiden, teniendo en cuenta que es responsabilidad de todos cuidar la buena imagen de la institución y los objetivos que se persiguen de manera conjunta. Pues, «en la labor jurisdiccional no existe la calidad definida en términos objetivos, pero sí existen errores objetivos, por lo que es necesario que cada nivel esté autorizado para expresar su opinión de manera franca, directa y sin represalias» (Polanco, 2020, p. 9). Implica también el reconocimiento por la labor que realizan asumiendo que cada colaborador es clave fundamental para el éxito en el despacho. Para ello, es importante que el juez líder tenga el carácter adecuado para actuar según las circunstancias y, sobre todo, frente a presiones de los medios de comunicación, de la prensa, de sus colaboradores y colegas, ante quienes no se debe doblegar sino mantener su posición de manera imparcial como auténtico servidor de la justicia.

Según Nole (2019), el juez líder debe tener las siguientes cualidades: vocación de servicio, empatía, que sea conocedor del Derecho, proactivo y ordenado. En los juzgados de familia, el juez debe tener una personalidad equilibrada, propositiva y tolerante. Con amplios conocimientos de las leyes sobre su especialidad, que tenga las habilidades negociadoras y conciliadoras, y la amplitud de criterio para administrar justicia sin encasillarse a la rigidez de las leyes procedimentales. Que sea polifacético en sentido de no solamente estar informado de los cambios normativos, sino también en el conocimiento de las tecnologías de la

información, que maneje la interdisciplinariedad porque muchas veces tienen que hacer hasta de psicólogos (Carrillo, 2018). Finalmente, el juez también debe tener las virtudes de independencia, imparcialidad, motivación, conocimiento y capacitación, justicia y equidad, responsabilidad institucional, cortesía, integridad, transparencia, secreto profesional, prudencia, diligencia y honestidad profesional (Revadeneira, 2018).

2.4. Formación del juez en el liderazgo administrativo, jurisprudencial y comunitario

El liderazgo administrativo consiste en el gobierno del despacho judicial, gestión y negociación de las relaciones interinstitucionales con el Ministerio Público, Defensoría del Pueblo, Ministerio de la Mujer y otras instituciones. Este tipo de liderazgo implica asumir la responsabilidad de «la salud general de la institución judicial y de su eficacia para impartir justicia en la sociedad» (Hunter y Rackley, 2018, p. 193). Busca construir la buena imagen, instituciones más fuertes y sistemas de justicia más eficaces. Pues, en cierta manera, el juez de familia tiene la responsabilidad de ser el guardián del sistema judicial y que todas las acciones que realiza sean adecuada para el cumplimiento de los propósitos institucionales.

El liderazgo jurisprudencial o de pensamiento hace referencia a la influencia de un juez en las decisiones de la Corte, en un área específico como el derecho de familia. El liderazgo jurisprudencial abarca tanto la influencia a lo largo del tiempo como la persuasión en casos individuales. Es decir, puede implicar el desarrollo de una línea de pensamiento contraria a la posición general de la Corte, pero que, no obstante, es de importancia jurisprudencial. Gran parte de la literatura existente, sin embargo, emplea una concepción más estrecha de los líderes jurisprudenciales como los jueces que «traen a otros con ellos», que tienen voces dominantes en el estrado y que son capaces de persuadir a otros de su punto de vista a través de su personalidad, inteligencia, capacidad persuasiva y el manejo de competencias técnicas (Hunter y Rackley, 2018, p. 193).

Liderazgo comunitario es para hacer referencia a las diversas formas en que los jueces se involucran en el trabajo de extensión de la Corte que abarca distintos aspectos: la atención al público en general, el ejercicio de la profesión en el ámbito académico, el ejercicio jurisdiccional, entre otros. Este tipo de trabajo extrajudicial ayuda a inspirar la confianza pública y profesional en la Corte, refuerza su accesibilidad y apertura, expresa un compromiso con la construcción de instituciones judiciales en el nivel más amplio. También, proporciona lo que en el mundo académico se llamaría «indicadores de estima». Es decir, indicaciones del perfil del juez individual más allá de la Corte (Hunter y Rackley, 2018, p. 195).

2.5. El principio de celeridad en los procesos judiciales de familia

Actualmente, las partes procesales ante la nueva normalidad por los efectos de la pandemia de la COVID-19 vienen presentando ciertas dificultades para el acceso a la justicia, sobre todo en los relacionado a la índole de familia, a causa de las restricciones en el trámite, ya sea por temas de salud o por el temor al contagio de este terrible mal (Molina, 2020). Ante esta situación, el juez de familia debe compenetrarse con la problemática subsistente y replantear soluciones céleres ante la situación insostenible de la administración de justicia. Debe proponer mecanismos efectivos para la solución de conflictos de forma rápida, flexible y económica. Por ende, el principio de celeridad queda establecido para los procesos judiciales de familia como la actuación de los jueces que implica la reducción de los actos procesales, cumplimiento de plazos, rapidez y prontitud para llegar a una solución de conflicto con la finalidad de proteger los derechos fundamentales de la persona.

La justicia como pilar fundamental de la sociedad se encuentra a cargo de los jueces (Montero, 2019), los mismos que tienen como función primordial brindar las suficientes garantías a los justiciables, mediante un proceso eficaz y justo. Por lo mismo, los procesos judiciales de familia requieren mayor atención de los jueces de familia, quienes han limitado sus actividades para evitar las aglomeraciones y la propagación de los contagios estableciéndose los mecanismos virtuales (Molina, 2020). Frente a esta realidad, los jueces deben adecuar sus funciones de acuerdo a los nuevos cambios garantizando una correcta y oportuna administración de justicia ejerciendo funciones tuitivas para alcanzar los objetivos del despacho.

2.6. Efectos de la aplicación de la celeridad en el despacho judicial de familia

La aplicación de la celeridad procesal en los despachos judiciales de familia tiene connotación importante debido a la transformación digital que se viene desarrollando en el marco de la nueva normalidad a raíz de la pandemia. Ante este nuevo panorama, la celeridad procesal ligada a la economía procesal está condicionada a la aptitud de los jueces que deben dotarse de herramientas legales y tecnológicas para cumplir de manera eficiente sus funciones y liderar los cambios ante la exigencia de justicia en los procesos de familia, evitando los formalismos procesales, debiendo buscar los medios adecuados para la simplificación, virtualización y digitalización de los procesos, superando los obstáculos de dilación de los actos procesales y acertada administración de justicia.

Los jueces de familia se convierten en protagonistas del avance del proceso a través de la aplicación de diferentes instrumentos como la oralidad en las audiencias. Esta sirve como herramienta para tomar una decisión;

las grabaciones en audio y video de lo acontecido, el mismo que puede reproducirse ante una disconformidad de la decisión y revisado por una instancia superior que puede advertir con facilidad alguna irregularidad o falencia que se puede corregir. Esto con la finalidad de coadyuvar a la administración de justicia de forma rápida y oportuna, reduciendo la carga procesal, los trámites dilatorios y los formalismos procesales vetustos que afectan el servicio de justicia y el logro de la paz social.

El presente estudio es importante porque el liderazgo en los juzgados de familia constituye elemento clave para cumplir con éxito los objetivos institucionales a través del buen desempeño del juez y de sus colaboradores (Chavarin, 2019) porque coadyuvan a la tranquilidad de las familias y de la sociedad. Por ello, es imperativo el liderazgo del juez que tiene el deber de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades que se realizan en su despacho con eficiencia y celeridad.

Los objetivos que persigue este artículo son los siguientes: a) analizar la manera en que el liderazgo en los despachos judiciales de familia coadyuva el cumplimiento del principio de celeridad procesal como elemento rector de la óptima administración de justicia; y b) evidenciar los mecanismos viables establecidos por el Poder Judicial para implementar el liderazgo en los despachos judiciales de familia en aras de la modernización del sistema de administración de justicia en el Perú.

3. Materiales y métodos

Este artículo ha sido realizado desde un enfoque cualitativo, de carácter documental, diseño de la investigación descriptivo, método analítico para la interpretación de datos recabados de los diferentes soportes físicos y electrónicos. Los materiales que se han utilizado son las diversas publicaciones de carácter nacional e internacional, tales como artículos científicos, libros, revistas académicas, tesis de doctorado e instrumentos legales, los mismos que fueron seleccionados de manera cuidadosa y en estricta relación con el tema. Se hizo la búsqueda de información en las diferentes bases de datos como Scopus, Dialnet, Redalyc, Web of science y diferentes repositorios institucionales, de los cuales se hizo la criba de la información, según la importancia para la inclusión en este artículo. En base a la información relevante obtenida se hizo la Tabla 1 donde se evidencia ad littera los aspectos claves de la información, la descripción de la situación problemática que amerita atención y el análisis correspondiente.

Tabla 1

Información	Fuente / Autor	Aspectos claves	Problemática	Análisis
	Hunter, R. y Rackley, E. (2018). Liderazgo Judicial en el Tribunal Supremo del Reino Unido. Estudios Legales, 38 (2), 191-220	Énfasis en los tipos de liderazgo: <ul style="list-style-type: none"> ▶ Liderazgo administrativo ▶ Liderazgo jurisprudencial ▶ Liderazgo social ▶ Liderazgo comunitario 	La falta de liderazgo tiene repercusión negativa en las decisiones del magistrado. No todos los jueces desarrollan los cuatro tipos de liderazgo, pero sería conveniente que la aplicación de los mismos para optimizar su labor.	El juez que tenga mayor liderazgo podrá influir de manera positiva en la emisión de una resolución en situación de discrepancia. Pues, no solamente tiene mayor capacidad cognitiva, sino también las habilidades para el desarrollo de su función.
	Centro de Estudios Judiciales de Paraguay (2018). Modelos de calidad en la justicia. Experiencias.	«El enfoque de calidad en la justicia encuentra su referencia normativa y proyección en políticas públicas de transparencia y eficiencia en las cumbres iberoamericanas de Justicia» (p. 9).	«La experiencia acumulada en estos tiempos demuestra que en la situación en que se encuentra el Poder Judicial, es imperioso comenzar un proceso de cambio más profundo, puesto que se han inventado fórmulas y propuestas que no han tenido éxito en todo este tiempo» (p.2).	En la actualidad es necesario dar un paso más profundo en pos del programa constitucional sobre el Poder Judicial, que permita sentar las bases de un marco institucional más eficaz en la preservación de la independencia judicial, que avance en la democratización interna del Poder Judicial, que lo dote de mejores instrumentos para cumplir con el servicio de administrar justicia y que cambie las relaciones con el conjunto de la sociedad.
Fuero internacional	Cumbre Judicial Iberoamericana (2014). Código Iberoamericano de Ética Judicial. CIEJ, Comisión Iberoamericana de Ética Judicial.	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Compromiso institucional con la excelencia. ▶ Compromiso íntimo del juez con la excelencia y con el rechazo a la mediocridad. ▶ Explicitación de la idoneidad judicial. ▶ Estímulo para fortalecer la voluntad del juzgador. 	«Para la ética profesional, podría llegar a afirmarse que más importante que descubrir faltas a sus deberes es obtener una firme e íntima adhesión a los mismos para lograr que el servicio se preste con excelencia. Si existiera una conciencia ética firme e integral por parte del profesional, sin duda se tornarían irrelevantes buena parte de los deberes jurídicos» (p. 3-4).	La falta de cumplimiento de cada uno de los principios por los operadores de derecho por falta de liderazgo conlleva a la ineficacia en la administración de justicia. Por ende, el principio de celeridad no se cumple afectando los derechos del administrado.

Implicancias del liderazgo y celeridad procesal en el despacho judicial de familia

<p>Chavarín, E. (2019). Desarrollo estructurado del liderazgo en el sistema judicial para mejorar el servicio público: una Estudio de evaluación de tesis ejecutiva (Facultad de la Escuela USC Rossier, Universidad del sur de California).</p>	<p>«La encuesta realizada por el Centro Nacional de Tribunales Estatales reveló que el 51% de los encuestados del público en general tenían solo algo de confianza en el liderazgo de los tribunales estatales y el 27% tenía poca o ninguna confianza en el liderazgo de los tribunales estatales» (p. 9).</p>	<p>Actualmente, existe una deficiencia de desarrollo de liderazgo estructurado, programas en el sistema judicial que obstaculizan el servicio público y el cambio innovador. Existe una deficiencia en los conocimientos educativos y profesionales que debe acompañar a los jueces (p. 9).</p>	<p>El texto hace referencia al sistema de administración de justicia en los Estados Unidos donde mayormente se cumple la ley. Se puede argüir que el problema en torno a la administración de justicia no solamente es en Perú, sino también en otras latitudes. Evidentemente que en nuestro país la situación es más grave.</p>
<p>Jarama, C. Z., Vásquez, C. J. y Durán, O. A. (2019). El principio de celeridad en el código orgánico general de procesos, consecuencias en la audiencia. <i>Universidad y Sociedad</i>, 11(1), 314-323</p>	<p>«La celeridad procesal no es un concepto abstracto; muy por el contrario, es el alma del servicio de justicia. La existencia del debido proceso se debe necesariamente a la existencia de una justicia que no puede y no debe prolongar innecesariamente la causa» (p. 315).</p>	<p>«Se observa que muchos juicios se encuentran estancados debido a la no aplicación del principio de celeridad; este precepto tiene como objetivo primordial garantizar que todo proceso judicial se desarrolle sin dilataciones» (p. 315).</p>	<p>El principio de celeridad debe considerarse como una justicia expedita que no debe contener dilaciones indebidas, ya que es un derecho fundamental, trayendo como consecuencia la obligación de actuar en un plazo determinado razonable, que no haya que sacrificar a la justicia, por no haber cumplido estos plazos.</p>
<p>Cómez, V. C. (2019). Liderazgo directivo en el despacho judicial (Tesis de maestría). Repositorio Institucional.</p>	<p>«Liderar una organización es enseñar, es motivar, es impulsar, es valorar, es creer que todas las personas que componen la organización son entidades personales con necesidades, debilidades y fortalezas pero que juntas pueden alcanzar la satisfacción de las mismas y el desarrollo y perfeccionamiento» (p. 40).</p>	<p>«La administración de justicia carece de planificación, de gestión de recursos humanos y sobre todo de liderazgo directivo. Un problema que genera efectos negativos en la vida de los administrados, esperas eternas, corrupción de los funcionarios, resoluciones erróneas al derecho, trabas burocráticas y dinero mal gastado» (p. 2).</p>	<p>Es una tarea fundamental del Poder Judicial poner en centro de atención a la persona del juez y sus colaboradores que hacen posible, a pesar de tantos inconvenientes la administración de justicia. Por ende, no basta con pedir el resultado, sino también de dotarles de recursos necesarios. Puede que de esa manera se puedan evitar las acciones negativas y perjudiciales que comenten los magistrados afectando los intereses del Estado y la sociedad.</p>

Información
doctrinaria

<p>Resolución Administrativa N°000028-2021-CE-PJ: Aprobar el «Plan de Trabajo del Programa Presupuestal N° 0067 Celeridad en los Procesos Judiciales de Familia – Año 2021»</p> <p>Instrumentos de gestión del CEPJ-PERÚ</p>	<p>«El levantamiento de procesos para la implementación del eje familia, la adecuación y mejoras en los ambientes judiciales y en las mesas de partes de los módulos de Familia, la implementación del Modelo de Despacho Corporativo, la implementación y seguimiento de las directivas aprobadas por el CEPJ» (p. 4).</p>	<p>Lentitud en los procesos judiciales de familia.</p> <p>Falta de celeridad en los Procesos Judiciales de Familia que requiere de mejora urgente en los despachos judiciales de familia.</p>	<p>La capacitación a jueces y equipos multidisciplinarios permite perfeccionar las competencias para el ejercicio de sus funciones. Para cumplir con este propósito es necesario hacer coordinaciones con entidades como el Centro de Investigaciones Judiciales del Poder Judicial, Aula Virtual, Cortes Superiores de Justicia, Universidades privadas.</p>
---	---	---	---

Nota: elaboración propia (2021).

4. Resultados

En relación al primer objetivo: analizar las implicancias del liderazgo y celeridad procesal en el despacho judicial de familia, se han podido evidenciar hallazgos importantes. Según Gómez (2019), el punto de partida es la comprensión del significado de liderazgo que consiste en «enseñar, motivar, impulsar, valorar, creer que todas las personas que componen la organización son entes personales con necesidades, debilidades y fortalezas pero que juntas pueden alcanzar la satisfacción de las mismas y el desarrollo y perfeccionamiento» (p. 40). La comprensión y aplicación de estos elementos tendrá implicancias positivas en la administración de justicia que actualmente, según evidencian los estudios de Gómez (2019):

carece de planificación, de gestión de recursos humanos y sobre todo de liderazgo directivo. Un problema que genera efectos negativos en la vida de los administrados, esperas eternas, corrupción de los funcionarios, resoluciones erróneas al derecho, trabas burocráticas y dinero mal gastado. (p. 2)

También los hallazgos demuestran que para la práctica de la administración de justicia es necesario que los jueces no solamente conozcan la ética judicial, sino que la pongan en práctica. Según el Código Iberoamericano de Ética Judicial desarrollado en la Cumbre Judicial Iberoamericana del año 2014, se deben considerar cuatro aspectos importantes:

- a) compromiso institucional con la excelencia;
- b) compromiso íntimo del juez con la excelencia y con el rechazo a la mediocridad;
- c) explicitación de la idoneidad judicial y complemento de las exigencias jurídicas en el servicio de justicia; y
- d) estímulo para fortalecer la voluntad del juzgador y como pauta objetiva de calidad ética en el servicio de justicia.

El mismo código precisa que:

Para la ética profesional, podría llegar a afirmarse que más importante que descubrir faltas a sus deberes es obtener una firme e íntima adhesión a los mismos para lograr que el servicio se preste con excelencia. Si existiera una conciencia ética firme e integral por parte del profesional, sin duda se tornarían irrelevantes buena parte de los deberes jurídicos. (pp. 3-4)

En consecuencia, la falta de cumplimiento de cada uno de los principios por los operadores de derecho conlleva a la ineficacia en la administración de justicia. Por ende, el principio de celeridad no se cumple afectando los derechos del administrado.

Con respecto al segundo objetivo: analizar la efectividad de los mecanismos establecidos por el Poder Judicial y garantizar la celeridad procesal en los despachos judiciales de familia, los hallazgos demuestran que según Jarama et al. (2019):

la celeridad procesal no es un concepto abstracto; muy por el contrario, es el alma del servicio de justicia. La existencia del debido proceso se debe necesariamente a la existencia de una justicia que no puede y no debe prolongar innecesariamente la causa. (p. 315)

Este hallazgo tiene sustento en lo establecido por la Resolución Administrativa N°000028-2021-CE-PJ: Aprobar el Plan de Trabajo del Programa Presupuestal n.º 0067 Celeridad en los Procesos Judiciales de Familia - Año 2021, en la que se advierte claramente dos realidades problemáticas: a) lentitud en los procesos judiciales de familia; y b) falta de celeridad en los procesos judiciales de familia que requiere de mejora urgente en los despachos judiciales de esta materia. Se trata de un instrumento que ayuda al cumplimiento del principio de celeridad, pero en la práctica resulta ineficaz toda vez que no existe correlato entre el esfuerzo del Estado por dotar de recursos a la institución judicial y el compromiso de los jueces para ejercer su función con idoneidad.

5. Discusión

En relación al supuesto de investigación que la falta de liderazgo y celeridad procesal afecta sustancialmente la administración de justicia en el Perú y que repercute en la imagen del Poder Judicial, los hallazgos determinan que:

la experiencia acumulada en estos tiempos demuestra que en la situación en que se encuentra el Poder Judicial, es imperioso comenzar un proceso de cambio más profundo, puesto que se han inventado fórmulas y propuestas que no han tenido éxito en todo este tiempo. (Centro de Estudios Judiciales de Paraguay, 2018, p. 2).

Al respecto, Chavarin (2019) refiere que «la encuesta realizada por el Centro Nacional de Tribunales Estatales reveló que el 51 % de los encuestados del público en general tenían solo algo de confianza en el liderazgo de los tribunales estatales y el 27 % tenía poca o ninguna confianza en el liderazgo de los tribunales estatales» (p. 9). Por ende, es fundamental dar un paso más profundo hacia la reforma del sistema judicial de acorde a las exigencias de la sociedad moderna dándole de mejores instrumentos para cumplir con el servicio de administrar justicia y que cambie las relaciones con el conjunto de la sociedad.

Existe el esfuerzo directivo y legislativo de optimizar el servicio de administración de justicia en los despachos de familia a través de la dotación de mayor cantidad de recursos económicos. Todo esto a fin de implementar

las medidas de mejora, optimización y actualización de los procedimientos administrativos desfasados, fortalecimiento de competencias de jueces de familia y sus colaboradores y fortalecimiento de equipos multidisciplinarios tal como queda demostrado a través de la Resolución Administrativa n.º 000028-2021-CE-PJ, en la cual se establecen los diferentes mecanismos de trabajo en base al Plan de Trabajo Presupuestal n.º 0067, para optimizar la celeridad en los procesos de familia.

Por lo tanto, la actividad jurisdiccional en el contexto actual de cambios paradigmáticos hace el esfuerzo por implementar los modelos de calidad en base al liderazgo (Polanco, 2020). Se considera el perfil del juez basado en las habilidades gerenciales, a fin de optimizar los recursos humanos y físicos y revertir la imagen decadente de la administración de justicia en el rubro de familia (Tamaris, 2019). Además, se busca la aplicación de los modelos de calidad como el motor de la mejora continua (Castiglioni, 2018), imparcialidad y eficiencia (Díaz, 2020). Pues, como afirman Jarama et al. (2019) la celeridad implica la impartición de justicia de forma expedita toda vez que está en juego los derechos fundamentales de la persona humana. Sin embargo, todo el esfuerzo que se pueda realizar a nivel externo, no tendrá efectos si es que el sistema judicial no ingresa a un proceso de modernización. Según Paredes (2020), este proceso implica dar el salto cuántico, el cambio de paradigma, de las prácticas tradicionales basado en lo rudimentario, escriturístico, a un sistema de oralidad e inmediatez mediante la aplicación de las nuevas tecnologías de la información y comunicación.

6. Conclusiones

En relación al primer objetivo, se ha podido determinar que la poca atención en el liderazgo de los magistrados tiene implicancias desfavorables para la celeridad en los procesos de familia afectando la administración de justicia. Ello está íntimamente relacionado con la falta del compromiso institucional de los magistrados para ejercer su labor con excelencia, mediocridad en su labor jurisdiccional, poca idoneidad para responder a las exigencias jurídicas en el servicio a la justicia, poco interés en su formación en aspectos directivos y liderazgo (Código Iberoamericano de Ética Judicial, 2014).

Los problemas que se advierten en el sistema de administración de justicia tales como la falta de liderazgo de los jueces y poca celeridad en los procesos de familia responden a las políticas ineficaces establecidas en el sistema judicial. Por lo que es imperioso comenzar un proceso de cambio más profundo, puesto que se han inventado fórmulas y propuestas que no han tenido éxito en todo este tiempo (Centro de Estudios Judiciales de Paraguay, 2018). Es lo que advierte en la Resolución Administrativa n.º 000028-2021-CE-PJ y por esa razón se aprobó el Plan de Trabajo del Programa

Presupuestal n.º 0067 Celeridad en los Procesos Judiciales de Familia – Año 2021, a fin de implementar las adecuaciones y mejoras necesarias en los ambientes judiciales, y en las mesas de partes de los módulos de familia, la implementación del modelo de Despacho Corporativo.

En relación al segundo objetivo, los mecanismos establecidos por el Poder Judicial son poco eficaces porque no existe el compromiso de los jueces para ejercer sus funciones con excelencia y liderazgo. Se evidencia mediocridad en la realización de sus labores, poca idoneidad judicial para el ejercicio jurisdiccional al servicio de justicia (Código Iberoamericano de Ética Judicial). Por ello, es necesario dar un paso más profundo que permita sentar las bases de un marco institucional más eficaz en la preservación de la celeridad procesal dotando de mejores instrumentos para cumplir con el servicio de administrar justicia y que cambie las relaciones con el conjunto de la sociedad (Centro de Estudios Judiciales de Paraguay, 2018).

Por ende, se recomienda al Presidente del Poder Judicial y todo su aparato administrativo, destinar los recursos financieros para brindar la capacitación a los magistrados y colaboradores en temas de liderazgo. Pues, teniendo como punto de partida el compromiso, la identificación del personal con la institución, la atención de las necesidades de sus colaboradores, el conocimiento y desarrollo de sus habilidades múltiples, se podrá optimizar la atención al público y se podrá disminuir el estrés y la sobrecarga laboral.

También, se recomienda la implementación de los recursos tecnológicos para la atención de las demandas de manera celeridad. Al respecto, la digitalización de los expedientes, el uso del Drive para el almacenamiento de la información y comunicación en línea entre el juez y sus colaboradores, permitirá que la atención de justicia sea más expedita. Pues, ninguna institución pública o privada puede realizar sus actividades de manera eficiente al margen de las tecnologías de la información y comunicación que son las herramientas claves para el éxito institucional.

Referencias

- Alarcón, C. F., y Suárez, M. N. (2020). La familia como eje transformador de la sociedad sustentada en el ámbito jurídico. *Polo de conocimiento*, 50(10), 1011-1026. <https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/download/2140/4266>
- Andruet, A. S. (2018). *Ética judicial*. Astrea SRL.
- Anicama, A. (2019). *Modernización del sistema de administración de justicia*. [Tesis de maestría, Universidad Nacional Federico Villarreal]. Repositorio

de la Universidad Federico Villarreal. <http://repositorio.unfv.edu.pe/handle/UNFV/3671>

Arias, M. I. (2018). *Nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones como herramientas de acceso a la información pública: el caso del poder judicial de la nación argentina*. Editorial Universidad Nacional de Rosario. Facultad de Ciencia Política y Relaciones Internacionales. <http://repositoriodigital.uns.edu.ar/handle/123456789/4776>

Arias, S. F., Ortiz, S. I., y Peña, J. A. (2017). El lenguaje de los jueces en el Distrito Judicial de Lima Sur: Una investigación exploratoria sobre el lenguaje en procesos judiciales de familia. *Revista de estudios de la justicia*, 26, 1-74. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6572540>

Business, R. H., y Monrabá, B. G. (2019). *El auténtico liderazgo*. Editorial Reverté. <https://elibro.net/es/lc/uladech/titulos/128588>

Carrillo, B. J. (2018). *Diseñan perfil profesional de jueces de familia*. https://www.poderjudicial.gob.ni/prensa/notas_prensa_detalle.asp?id_noticia=9222

Castiglioni, S. N. (2018). *Poder Judicial: indicadores de gestión y calidad como motor de mejora* [Tesis de maestría, Universidad Tecnológica Nacional de Argentina]. Repositorio institucional abierto. <https://ria.utn.edu.ar/handle/20.500.12272/2968>

Chavarin, E. (2019). *Desarrollo estructurado del liderazgo en el sistema judicial para mejorar el servicio público: una Estudio de evaluación de tesis ejecutiva* [Tesis doctoral, Universidad del Sur de California]. ProQuest. <https://search.proquest.com/openview/0baf94535e7eb2a0c5a5bfe97e035a78/1?pq-origsite=gscholar&cbl=51922&diss=y>

Centro de Estudios Judiciales de Paraguay

Cumbre Judicial Iberoamericana (2014). *Código Iberoamericano de ética judicial*. CIEJ, Comisión Iberoamericana de Ética Judicial. https://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic5_mex_ane_57.pdf

Díaz, J. (2020). Reflexiones sobre los principios de celeridad, imparcialidad y eficiencia en el Código General del Proceso. *JURÍDICAS CUC*, 16(1), 407-444. <https://doi.org/10.17981/juridcuc.16.1.2020.18>

Gómez, V. G. (2019). *Liderazgo directivo en el despacho judicial* [Tesis de maestría, Universidad de Piura]. Repositorio institucional PIRHUA. <https://pirhua.udep.edu.pe/handle/11042/4014?locale-attribute=en>

González, C., y Gimeno, A. (2018). La era de la justicia digital y las nuevas tecnologías en la Administración de Justicia. *Revista Acta Judicial*, (1), 72-88. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7258804>

- González, D. A., Kouzes, J. M., y Posner, B. Z. (2017). *El desafío del liderazgo: cómo hacer realidad cosas extraordinarias en una organización* (6.ª edición). Editorial Reverté. <https://elibro.net/es/lc/uladech/titulos/105552>
- Guilera, L. (2021). *Competencias directivas: claves para la gestión y el liderazgo* (2.ª edición). Marge Books. <https://elibro.net/es/lc/uladech/titulos/175253>
- Hunter, R., y Rackley, E. (2018). Liderazgo judicial en el Tribunal Supremo del Reino Unido. *Estudios legales*, 38(2), 191-220. <https://doi.org/10.1017/lst.2017.19>
- Ibáñez, P. A. (2017). Sobre la pobreza cultural de una práctica (judicial) sin teoría. *Derecho PUCP*, (79), 11-126. <https://dx.doi.org/10.18800/derechopucp.201702.006>
- Jarama, C. Z., Vásquez, C. J., y Durán, O. A. (2019). El principio de celeridad en el código orgánico general de procesos, consecuencias en la audiencia. *Universidad y Sociedad*, 11(1), 314-323. <http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus>
- Magaña, M. M., y Sosa, S. G. (2019). Justificación de la autonomía del Derecho de Familia y rama del Derecho Social. Derecho global. *Estudios sobre derecho y justicia*, 4(12), 15-39. <https://doi.org/10.32870/dgedj.v0i12.187>
- Malagón, B. J. (2017). Función del juez en el proceso. *Justicia*, 1, 655-694. <https://bit.ly/3tp40N2>
- Molina, C. L. (2020). La familia ante la pandemia del COVID-19. *Ius Et Praxis*, (50-51), 23-29. <https://doi.org/10.26439/iusetpraxis2020.n50-51.5028>
- Montero, L. (2019). Reflexiones de un juez soñador que anhela un sistema de justicia perfecto: ¿podemos hacerlo posible? *Revista de Investigación de la Academia de la Magistratura*, 1(1), 71-98. <http://repositorio.amag.edu.pe/handle/123456789/1083>
- Nole, L. J. (12 de abril de 2018). *¿Qué cualidades son imprescindibles en un buen juez?* *Legis.pe*. <https://lpderecho.pe/cualidades-imprescindibles-buen-juez/>
- Palma, L. M. (2017). Modernización judicial, gestión y administración en América Latina. *Acta Sociológica*, 72, 149-203. <https://doi.org/10.1016/j.acso.2017.06.007>
- Paredes, M. J. (2020). *La modernización del Poder Judicial a través de la optimización de los procesos judiciales: Caso expediente judicial electrónico* (Tesis de posgrado, Universidad César Vallejo). <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/47488>

Pastrana, O. A. (2018). *Percepción del cambio de la cultura organizacional en la rama judicial como consecuencia de la implementación del sistema procesal oral en la especialidad civil y de familia, en la ciudad de Bogotá* [Tesis de maestría, Universidad EAFIT de Colombia]. Repositorio Institucional Universidad EAFIT. <https://repository.eafit.edu.co/handle/10784/12955>

Resolución Administrativa n.º 000028-2021-CE-PJ

Saldaña, E. M., Quezada, S. M., Durán, O. A. (2020). La enseñanza del derecho de familia en su relación con el derecho civil. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(3), 260-266. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202020000300260&lng=es&tIng=es.

Tamaris, B. E. (2019). *Perfil de un juez de segundo nivel basado en habilidades gerenciales para disminuir faltas disciplinarias en un distrito judicial del Perú, 2018* (Tesis doctoral, Universidad César Vallejo). <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/38520>

Valdivia, R. C. (2019, 2 de agosto). *A propósito del día del juez: reflexiones sobre el liderazgo ético actual que deben asumir los jueces*. Legis.pe. https://lpderecho.pe/dia-del-juez-reflexiones-sobre-el-liderazgo-etico-actual-que-deben-asumir-los-jueces/#_ftnref2

Villabella Armengol, C. (2016). Constitución y familia. Un estudio comparado. *Díkaion Revista de Fundamentación Jurídica*, 25(1), 100-131. <https://dx.doi.org/10.5294/dika.2016.25.1.5>