

Autoridades de la Universidad

Dr. Fernando Fragueiro
Rector

Dr. Ricardo Crespo
Director de Investigación

Dr. Víctor Herrero
Vicerrector de Asuntos Académicos

Esp. María Inés Montserrat
Directora de Estudios

Abog. Juan Pablo Magdaleno
Secretario General

Mag. Ivana Lobo
Cra. Ana Gervasoni
Consejeras

Autoridades de la Facultad de Derecho

Mag. Jorge Albertsen
Decano

Dra. Frida Armas
Dr. Andrés Sánchez Herrero
Mag. Valentina Aicega
Lic. Ángeles Rodríguez
Consejeros

Autoridades del Departamento de Derecho Judicial

Dr. Rodolfo Vigo
Director del Departamento de Derecho Judicial

Mag. María Gattinoni de Mujía
Directora Ejecutiva del Departamento de Derecho Judicial

Mag. María Rosa Dabadie
Coordinadora del Departamento de Derecho Judicial

Miembros del Consejo Académico y Consejo Editorial de la Colección Cuadernos de Derecho Judicial

María Gattinoni de Mujía
Domingo Sesín
Enrique V. del Carril
Rafael Nieto Navia
Néstor Sagüés
Rodolfo L. Vigo

Augé, María Rosario

Cuaderno de Derecho Judicial N° 26: Enfoque constitucional de la capacitación judicial y su implementación en una oficina judicial / María Rosario Augé. - 1ª ed. - Ciudad Autónoma de Buenos Aires: La Ley, 2017.

??? pp.; 24 x 17 cm.

ISBN 978-987-

1. Derecho. I. Título.

CDD 342

© Augé, María Rosario, 2017

© de esta edición, La Ley S.A.E. e I., 2016

Tucumán 1471 (C1050AAC) Buenos Aires

Queda hecho el depósito que previene la ley 11.723

Impreso en la Argentina

Todos los derechos reservados

Ninguna parte de esta obra puede ser reproducida o transmitida en cualquier forma o por cualquier medio electrónico o mecánico, incluyendo fotocopiado, grabación o cualquier otro sistema de archivo y recuperación de información, sin el previo permiso por escrito del editor y el autor.

Printed in Argentina

All rights reserved

No part of this work may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying and recording or by any information storage or retrieval system, without permission in writing from the publisher and the author.

Tirada: ??? ejemplares

ISBN 978-987-

MAESTRÍA EN MAGISTRATURA Y DERECHO JUDICIAL

María Rosario Augé

Directora: Mag. María Gattinoni de Mujía

Director del Departamento de Derecho Judicial:

Dr. Rodolfo L. Vigo

Directora Ejecutiva de la Maestría en Magistratura y Derecho Judicial:

Dra. María Gattinoni de Mujía

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN DE DOGMÁTICA JURÍDICA
PARA OPTAR AL TÍTULO DE MAGÍSTER
EN MAGISTRATURA Y DERECHO JUDICIAL

ENFOQUE CONSTITUCIONAL DE LA CAPACITACIÓN JUDICIAL
Y SU IMPLEMENTACIÓN EN UNA OFICINA JUDICIAL

BIOGRAFÍA PROFESIONAL Y ACADÉMICA

La autora nació el 25 de abril de 1969 en la ciudad de Resistencia, Provincia del Chaco, hija del arquitecto Delfor Augé y la profesora de Filosofía y Letras Olga Melnechuk. Completó sus estudios primarios y secundarios en esa ciudad, egresando con destacados promedios. Estudió Abogacía en Corrientes en la Facultad de Derecho y Ciencias Sociales y Políticas de la Universidad Nacional del Nordeste, egresando en 1994.

En 1990, comenzó a trabajar en el Poder Judicial del Chaco, transitando paso a paso por la carrera judicial hasta ser designada en 1995 como secretaria relatora de sentencias de Cámara de Apelaciones Civil y Comercial, y en 1998 como secretaria coordinadora del Centro de Estudios Judiciales, función en la que permanece hasta la actualidad. En cumplimiento de sus funciones ha creado, organizado y conducido diversos programas innovadores desde el año 2000, ha implementado el sistema de Gestión de Calidad de 2004 a 2009 y estuvo a cargo de la organización y coordinación general de más de 2000 actividades de Capacitación, Investigaciones y Extensión Judiciales.

También desde 1990 es docente de Derecho Constitucional en la carrera de Abogacía de la Universidad Nacional del Nordeste, como ayudante alumna de 1990 a 1994, como jefa de trabajos prácticos *ad honorem* a cargo de curso de 1995 a 2006, y jefa de trabajos prácticos por concurso desde 2006 hasta la fecha.

Ha cursado y aprobado todas las materias del Doctorado en Ciencias Jurídicas (UCSF, 1996), del Doctorado en Derecho (UCSF, 2000), y ha asistido para su perfeccionamiento a más de 450 actividades formativas acreditadas. Es especialista en formación de capacitadores, mediadora, experta en resolución de conflictos, habiendo alcanzado en 2016 el título de Magíster en Derecho y Magistratura Judicial en la Universidad Austral.

Es integrante fundadora de la Cátedra Libre de Derecho Indígena de la Facultad de Derecho de la UNNE, capacitadora del Centro de Estudios Judiciales del Poder Judicial del Chaco, replicadora de cursos relativos a Acceso a la Justicia y Administración y Gestión Judicial.

Fue becaria del Consejo General del Poder Judicial de España, de la Escuela Nacional de la Magistratura de Francia y de la Red Latinoamericana de Formación Judicial para participar de la I Cumbre Mundial de Formación Judicial, Perú 2011.

Se desempeña como coordinadora y facilitadora de reuniones operativas, talleres y seminarios para la reforma judicial, en todos los fueros y problemáticas.

La autora ha escrito además sobre: “La acción de amparo como oportunidad histórica”, “Los métodos alternativos de resolución de conflictos en la Constitución argentina”, “La recepción de los métodos alternativos de resolución de conflictos en las constituciones de los Estados latinoamericanos”, “Programas de reforma judicial”, “Política de información judicial”, “Gestión social de calidad en la justicia”, “El abordaje interdisciplinario de los problemas jurídicos”, “La capacitación, la investigación y la extensión judiciales: relaciones”, “Evaluación de la capacitación”, “Metodologías de enseñanza innovadoras”, “Cómo puede capacitarse en relación al mejoramiento de la gestión judicial”, “Capacitación en las oficinas judiciales”, “Las problemáticas de los centros y escuelas judiciales”, “La capacitación en gestión judicial”.

Mayo de 2017

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
BIOGRAFÍA PROFESIONAL Y ACADÉMICA	V
INTRODUCCIÓN	1

CAPÍTULO I

FUNDAMENTO CONSTITUCIONAL DE LA CAPACITACIÓN JUDICIAL

§ 1. Fundamento de la capacitación judicial en la Constitucional Nacional argentina	5
1.1. Independencia e imparcialidad	6
1.2. Aspectos que se derivan de la independencia y la imparcialidad para la construcción de legitimidad judicial basada en la confianza	12
1.3. Afianzar la justicia	14
1.4. Protección y tutela judicial efectiva	18
§ 2. El perfil del juez, las idoneidades de los jueces y los sistemas de formación judicial: referencias al perfil de juez de la Corte Interamericana de Derechos Humanos, y al Código de Ética del Juez Iberoamericano	23
2.1. La Convención Americana sobre Derechos Humanos	23
2.2. Código de Ética del Juez Iberoamericano	24
§ 3. Previsiones constitucionales de la provincia del Chaco respecto de la capacitación judicial	25
Previsiones sobre la formación de los jueces	26

	Pág.
Previsiones sobre la formación de los empleados judiciales	27

CAPÍTULO II

LA ORIENTACIÓN DE LA CAPACITACIÓN JUDICIAL CONFORME A SU FUNDAMENTO CONSTITUCIONAL: CARACTERÍSTICAS Y LIMITACIONES

§ 4. El enfoque jurídico político que determina el diseño de la formación para la función jurisdiccional	29
§ 5. Caracterización de la capacitación judicial conforme el paradigma constitucional: áreas de conocimientos, destrezas y actitudes, y metodologías	30
5.1. Capacitación jurídica/judicial	31
5.2. Capacitación interdisciplinaria	34
Las etapas de formación inter y transdisciplinaria	37
5.3. Capacitación en gestión judicial	38
5.4. Formación ética	49
§ 6. La evaluación de la capacitación judicial y los modelos para su implementación	50
§ 7. La capacitación judicial institucionalizada en los poderes judiciales	53
a) Las estructuras judiciales	55
b) La cultura judicial	55
c) La definición del modelo judicial	55
d) Los eventos de capacitación	56
e) La falta de continuidad	56
f) Las designaciones judiciales	56
g) La actitud frente a la capacitación	56
h) Las jerarquías judiciales	57
i) Los conflictos internos	57
j) El escaso desarrollo de la evaluación judicial	57
k) La formación dogmática del derecho	58

	Pág.
l) No todo se soluciona con capacitación	60
m) La capacidad de promover la independencia judicial	60

CAPÍTULO III

LA CAPACITACIÓN JUDICIAL EN UNA OFICINA EN PARTICULAR

§ 8. Consideraciones preliminares	63
La experiencia en la provincia del Chaco	64
Ventajas de esta variable de capacitación	64
§ 9. Sobre los contenidos, basados en el trabajo judicial	65
a) Cuestiones jurisdiccionales: las operaciones que realizan quienes tramitan/proveen/despachan	66
b) Las respuestas que dan quienes atienden a los usuarios ..	67
c) La organización de las tareas de la oficina	68
§ 10. Cómo planificar la actividad de capacitación	70
10.1. La misión, visión y realidad de la oficina	70
a) Recordar la misión de la dependencia	70
b) Construir la visión de la oficina	70
c) Describir la realidad de la oficina judicial	74
10.2. Fijar objetivos de capacitación	76
10.3. Determinar los contenidos y las metodologías de capacitación	78
a) Metodología de abordaje de cuestiones procesales y de derecho de fondo para la tramitación de las causas y resolución de casos	78
b) Contenidos y metodologías para quienes atienden al público	80
c) Contenidos y metodología para la organización de las tareas de la oficina	81
10.4. Implementar las actividades de capacitación	83
a) La elección de los capacitadores	84

b) Imaginar estrategias y métodos	86
c) Pautas a respetar en los encuentros de capacitación o reuniones de organización	87
d) Conformer el cronograma y disponer los elementos necesarios	90
10.5. Evaluar los resultados y logros generados	91
§ 11. Propuestas para los centros y escuelas judiciales de formas de acompañar y fomentar los procesos de capacitación interna	94
CONCLUSIONES	99
BIBLIOGRAFÍA	105

ANEXO

LA EXPERIENCIA DE LA CAPACITACIÓN INTERNA DE LAS OFICINAS JUDICIALES EN EL CENTRO DE ESTUDIOS JUDICIALES DEL CHACO: RESUMEN, ESTADÍSTICAS, ACUERDO, PLANILLA Y ENCUESTA

Capacitación Interna Continua de Empleados en el Poder Judicial del Chaco, 1999, resumen	111
Creación del Programa Provincial de Capacitación Continua para Empleados	111

DIFUSIÓN INTERNA DE LAS ACTIVIDADES

Servicio Informativo Judicial Digital	117
Oficina de Prensa del Superior Tribunal de Justicia	117

INTRODUCCIÓN

La capacitación judicial se considera fundamental para el desempeño de los jueces y la evolución del sistema judicial. Muchos emprendimientos se realizan en función de tal importancia. Sin embargo no siempre está claro hacia qué fines se la orienta y, por ende, no puede establecerse su real utilidad, eficacia y coherencia. De allí que, el primer interrogante que se plantea en este trabajo, sea la determinación del enfoque jurídico político, mediante la búsqueda de cuál es el fundamento constitucional de la capacitación judicial en la Argentina.

La respuesta al primer interrogante ha de servir para diseñar desde el punto de vista político institucional, la planificación de la capacitación judicial, surgiendo entonces el segundo interrogante: ¿cuáles son las características que debe reunir la capacitación judicial para ser coherente con la manda constitucional?

La función de capacitación de magistrados, funcionarios y empleados de las oficinas judiciales les compete a los centros y escuelas judiciales como organismos creados para tal fin dentro de los poderes judiciales y en algunas jurisdicciones dentro de los consejos de la magistratura, para la formación de todos los integrantes de los poderes judiciales y ministerios públicos. Sin embargo, las oficinas judiciales tienen problemáticas propias que no siempre pueden ser atendidas por los centros y escuelas judiciales, que desarrollan actividades de carácter general. ¿Sería factible entonces plantear la capacitación autogestionada por las oficinas judiciales, como integrando la política de formación judicial general que se desarrolle? ¿Sería esta una variable más de la capacitación judicial, o bien contribuiría a profundizar aún más las diferentes metodologías de trabajo de las oficinas judiciales o las diferencias de criterios entre los juzgados?

Así como los procesos de formación judicial de carácter general están mayoritariamente a cargo de jueces y funcionarios, seleccionados por los centros y escuelas judiciales —o invitados por toda clase de organizaciones—. ¿Podrían los jueces y funcionarios capacitar a sus propios colaboradores, enfocando la capacitación al desempeño de su oficina judicial en particular?

El modo de enfocar la capacitación destinada a una oficina judicial va a determinar que la misma sirva efectivamente para mejorar el desempeño de la oficina, o bien reproduzca los males que se quieren eliminar, o provoque

disfunciones en las relaciones humanas o en la tramitación de causas, efectos que obviamente no se buscan con la capacitación, constituyendo ello el desafío de esta variable de capacitación.

El desempeño de las oficinas judiciales, está destinado a cumplir con los mandatos constitucionales que le dieron origen y que le imponen su finalidad. Para cumplir con el mandato constitucional, ha de advertirse su presencia en cada caso, situación o procedimiento. El derecho constitucional no es un derecho más, es el fundamento del Estado, como lo sostienen todos los constitucionalistas, de modo que el contenido y los procedimientos aplicados de cada una de las ramas del derecho a través de los diferentes fueros, deben reflejar el cumplimiento de los mandatos constitucionales. La capacitación judicial, en todos sus niveles y modalidades, ha de transmitir esta idea, este concepto jurídico político esencial a la existencia del Poder Judicial.

Asimismo, el diseño de toda capacitación comienza por la idea fundamental que le sirve de basamento. De allí la necesidad de analizar cuál sería el fundamento constitucional de la capacitación judicial, para una adecuada planificación y evaluación de la misma, contextualizada en nuestro país, y aplicada tanto a nivel general de todo un Poder Judicial, como de una oficina judicial en particular.

La actividad judicial, tiene un componente práctico que se conoce desde adentro del Poder Judicial, y que se aprende haciendo, y ello determina que con mayor o menor vocación, esfuerzo y perseverancia, se produzcan momentos de capacitación entre los integrantes de una oficina judicial en particular. Tales espacios de capacitación, en general son informales y no se documentan. Si bien estos ámbitos de capacitación judicial se dan en la práctica por distintos motivos —la necesidad de realizar todo lo que esté al alcance para no caer en crisis profundas de atraso en la tramitación de las causas, o bien para mejorar las condiciones laborales, o mejorar la calidad de los trámites judiciales—, sería conveniente ayudar a su concreción mediante las herramientas que permitan organizarlos, así como coordinarlos en su conjunto en cuanto a los resultados que alcanzan, a fin de aprovechar los esfuerzos que se vuelcan en ellos y capitalizar los conocimientos que circulan en los mismos, para toda la institución judicial. De allí la propuesta que se realiza aquí destinada a los fines mencionados.

En la primera parte de este trabajo, se busca el fundamento constitucional argentino de la capacitación judicial, de conformidad con las previsiones del Poder Judicial, para identificar los fines hacia los cuales se la debe orientar. Asimismo, se suman las previsiones que contiene la Constitución de la Provincia del Chaco, desde donde se contextualiza tanto este trabajo como la propuesta de capacitación interna de las oficinas judiciales que se viene desarrollando.

En la segunda parte, la caracterización de la capacitación, las áreas de contenidos, las metodologías adecuadas y los modos de evaluación, en fun-

ción del mandato constitucional —proponiendo al cumplimiento o el aumento de la fuerza normativa de la Constitución Nacional—, y la importancia de la capacitación de los empleados judiciales.

Y en la tercera parte, se propone sistematizar la capacitación interna de una oficina judicial y la sumatoria de todas las que la implementen, mediante un esquema para su planificación estratégica, buscando implementar procesos de cambio, mediante una guía metodológica: ¿Por dónde se empieza? ¿Qué aspectos deben tenerse en cuenta? ¿Qué contenidos desarrollar? ¿Qué metodologías son las más adecuadas? ¿Cómo se aseguran sus resultados según los fines que se persiguen? ¿Cómo pueden los centros y escuelas judiciales ayudar al desarrollo de estas iniciativas?

Este trabajo es una propuesta superadora de una experiencia concreta que se viene realizando en este sentido desde el año 2000, en el Poder Judicial del Chaco, a través del programa de capacitación continua de empleados, dentro del cual se reconoce formalmente la capacitación que cada oficina judicial realiza internamente, ejecutando una de las seis líneas estratégicas de acción del Centro de Estudios Judiciales del Chaco. Por ello, se incluye en cada parte que corresponde, la referencia a esta experiencia local.

CAPÍTULO I

FUNDAMENTO CONSTITUCIONAL DE LA CAPACITACIÓN JUDICIAL

§ 1. FUNDAMENTO DE LA CAPACITACIÓN JUDICIAL EN LA CONSTITUCIONAL NACIONAL ARGENTINA

La Constitución Nacional argentina no establece expresamente la capacitación judicial. El fundamento constitucional de la misma debe buscarse en los artículos de la CN y del Preámbulo, vinculando las disposiciones relativas al Poder Judicial, al Consejo de la Magistratura, y al objetivo de afianzar la justicia, para de allí extraer la necesidad de la capacitación judicial, siendo esta una consecuencia lógica —o bien una condición necesaria—, de los jueces que el sistema constitucional requiere para su estabilidad y permanencia.

Se puede sintetizar el mandato del sistema constitucional en relación a la administración de justicia, en que la justicia es un valor a alcanzar por la sociedad argentina —contenida en el Preámbulo—; la condición de que tal valor se alcance mediante la existencia de jueces independientes e imparciales, y la necesidad de garantizar la existencia de recursos efectivos (legales y organizacionales), para que la sociedad acceda a tales jueces.

La independencia judicial, situada en el centro del debate político, es el tema fundamental que atraviesa transversalmente todas las cuestiones relativas al rol de los jueces en cuanto a la forma de organización del gobierno dentro de un Estado. Esto es, las relaciones y límites de las funciones de gobierno en una democracia⁽¹⁾ a través del sistema de controles y contrapesos, entre dos poderes elegidos directamente por el pueblo y un tercero independiente, que opera como analista de las decisiones de aquellos⁽²⁾ protegiendo la vigencia de la Constitución.

La protección judicial y el acceso a la tutela judicial efectiva, es el mecanismo a través del cual se relaciona más críticamente la sociedad con los

(1) Para un tratamiento de este tema puede verse LOEWENSTEIN, Karl, *Teoría de la Constitución*, Ariel; Barcelona, 1979; o bien, SANTIAGO, Alfonso, *La Corte Suprema y el control político*, Ábaco, Buenos Aires.

(2) Cfr. GARGARELLA, Roberto, *La justicia frente al gobierno*, Ariel, Buenos Aires, 1996, ps. 17-58.

poderes del Estado como organización política, porque es al Poder Judicial a quien los ciudadanos concurrirán, a reclamar el cumplimiento del sistema normativo. De allí la importancia que reviste la eficacia de las decisiones del Poder Judicial, para sostener la legitimidad del ordenamiento jurídico todo.

La realización de la justicia como valor, es el fin último de la existencia del Poder Judicial, y hacia tal valor deben orientar su accionar tanto legisladores como funcionarios del poder ejecutivo, fiscales, defensores y todos los auxiliares de la justicia, que en su conjunto, constituyen el sistema de justicia imperante⁽³⁾.

Los tres ejes mencionados, son atravesados transversalmente por las calidades personales e institucionales de los jueces. De allí la importancia e incidencia que tiene la formación que ostenten o de la que carezcan, además de otras cualidades, los jueces y sus colaboradores directos.

1.1. Independencia e imparcialidad

La Constitución Argentina contiene, desde antes de su reforma en 1994, varias normas que hacen referencia a los ámbitos de competencia de los jueces, en función de la llamada garantía del juez natural. Pero luego de su reforma y la incorporación de las convenciones y declaraciones de derechos humanos con jerarquía constitucional, la referencia a la independencia y la imparcialidad es profusa en nuestra Constitución.

La Convención Americana sobre Derechos Humanos (Pacto de San José de Costa Rica), establece como garantía genérica, en su artículo 8º, el derecho de toda persona a ser oída con las debidas garantías y dentro de un plazo razonable, “por un juez o tribunal competente, independiente e imparcial”. Se hace referencia aquí, tanto a la llamada garantía del juez natural, como a los valores de imparcialidad e independencia. La Declaración Universal de Derechos Humanos establece en su artículo 10 que toda persona tiene derecho a ser oída públicamente “y con justicia por un tribunal independiente e imparcial”, para la determinación de sus derechos y obligaciones; y en su artículo 8º, que toda persona tiene derecho a un recurso efectivo, ante los “tribunales nacionales competentes”, que la ampare contra actos que violen sus derechos fundamentales. El mismo derecho a ser oído públicamente y con las debidas garantías, por un tribunal competente, independiente e im-

(3) Cfr. NÚÑEZ, Jaques, “Calidad de la justicia y capacitación del magistrado”, en *La capacitación judicial como herramienta de transformación institucional*, exposiciones y ponencias del XI Congreso Nacional y I Internacional de Capacitación Judicial, publicación del Centro de Estudios Judiciales del Chaco, Librería de la Paz, Córdoba, 2009, p. 251. El magistrado francés sostiene que para que una decisión de justicia sea de buena calidad, deben existir varios factores: una buena legislación, buenas explicaciones en la demanda, la acusación y la defensa, y un buen juez; asimismo que el juez participa en la calidad de la justicia desde su comportamiento profesional y los conocimientos profesionales.

parcial, está contenido en el artículo 14 del Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos. La Declaración Americana de los Derechos y Deberes del Hombre, establece en su artículo 26 el derecho de toda persona acusada de delito, a ser oída en forma imparcial y pública y a ser juzgada por tribunales anteriormente establecidos de acuerdo con leyes preexistentes.

El poder constituyente originario de 1853, a la doctrina clásica de división de poderes de Montesquieu, “le incorporó la experiencia teórica y práctica que, en tal materia, le brindaba la Constitución de los Estados Unidos de Norteamérica”⁽⁴⁾, y repasando los antecedentes históricos del diseño orgánico constitucional de los Estados Unidos, ya en El Federalista se sostenía que para el logro de un Poder Judicial tan fuerte como los otros dos poderes del estado, “es necesario capacitar al Poder Judicial para que pueda defenderse de los ataques” de los otros departamentos del gobierno⁽⁵⁾. Asimismo, hay ideas fuerza rescatadas de los escritos de Hamilton, Madison y Jay, que esclarecen también la necesidad de la formación, no solo en derecho sino especialmente en lo relativo al razonamiento judicial, de los jueces, sosteniéndose “la fuerza del discernimiento, como dato distintivo e instrumento para el ejercicio de su función”; “la necesidad de mitigar el efecto de aquellas leyes parciales e injustas”, así como que “la independencia judicial es necesaria para proteger a la Constitución y a los derechos individuales de los efectos de los malos humores que las artes de hombres intrigantes o la influencia de coyunturas especiales, esparcen entre el pueblo”. También que, “se necesita una firmeza poco común de parte de los jueces para que sigan cumpliendo su deber como fieles guardianes de la Constitución cuando las contravenciones a ella por el legislativo hayan sido alentados por la opinión de la mayor parte de la comunidad”⁽⁶⁾.

En nuestro sistema, existen mecanismos constitucionales para asegurar la independencia judicial, como la inamovilidad de los jueces federales (artículo 110 CN, duración en el cargo “mientras dure su buena conducta”), la intangibilidad de sus remuneraciones (artículo 110, CN, su sueldo establecido por ley no podrá ser disminuido “de manera alguna”), la potestad reglamentaria⁽⁷⁾ del Consejo de la Magistratura (artículo 114, inciso 6º, CN) para dictar los reglamentos relacionados con la organización judicial “y todos aquellos que sean necesarios para asegurar la independencia de los jueces”, y la selección de los jueces a cargo de tal Consejo. Estas previsiones constitucionales, apuntan a la independencia en el sentido de no injerencia de terceros en las decisiones judiciales.

(4) CAYUSO, Susana, *Constitución de la Nación Argentina comentada*, La Ley, Buenos Aires, 2006, p. 344

(5) CAYUSO, ídem, p. 344.

(6) CAYUSO, ídem, p. 347.

(7) QUIROGA LAVIÉ, Humberto - BENEDETTI, Miguel Á. - CENICACELAYA, María de las Nieves, *derecho constitucional argentino*, 2ª ed., Rubinzal-Culzoni, Santa Fe, 2009, p. 1278. Estos autores consideran esta atribución del Consejo de la Magistratura como una “potestad reglamentaria”.

La imparcialidad, reconoce en la jurisprudencia de la CSJN, diferentes grados, ya que al juzgar sobre el comportamiento de los legisladores en el juicio político, señala que no se aplica a ellos el mismo “estándar de imparcialidad” que se les exige a los jueces, así como que existe un “umbral” de tolerancia respecto del grado de imparcialidad (o parcialidad) que se sustenta en la naturaleza política del juicio⁽⁸⁾ y en la posibilidad de que la cámara juzgadora se quede sin integrantes. Esto nos da la pauta de que se distingue por el más Alto Tribunal de la República, que existen diferentes grados de imparcialidad, que algunos son tolerantes y otros no, y que a veces la misma debe dejarse de lado cuando la realidad así lo impone, así como que a los legisladores no se les exige la imparcialidad, aun cuando asumen funciones de juzgamiento.

En los albores del nacimiento del Estado de derecho con el constitucionalismo, lo que derivó en la existencia del judicial como un poder del Estado, fue justamente la existencia de jueces profesionales del derecho, juristas formados en la tarea de aplicar el derecho, personas especializadas en sostener un orden jurídico que si bien cambiaba radicalmente el concepto de poder, continuaba con la tarea de resolver conflictos jurisprudencialmente. Como señala Figueroa Bernardini⁽⁹⁾, “el Poder Judicial ha sido y es un poder dependiente... no ha convenido ni conviene una auténtica independencia del mismo ya que el Poder Judicial es una especie de árbitro dentro de un Estado de derecho, y solo puede subsistir en éste [...]. Frente a esta sumisión del Poder Judicial surgió la tesis de que la sentencia tiene valor superior a la propia ley, y más recientemente la no aceptación del principio de Montesquieu de subordinación de los poderes al imperio de la ley como expresión de la voluntad popular, el control democrático de la judicatura y vocación transformadora de ésta actuando los valores democráticos sobre los que la sociedad se asienta. [...] Es imprescindible para un Estado de derecho contar con un Poder Judicial autónomo e independiente”.

La debilidad estructural constitucional del Poder Judicial, y el rol asignado originariamente y con las evoluciones posteriores, requieren de la construcción y fortalecimiento continuo de la independencia de aquel. De allí que el debate sigue abierto en la actualidad, y como lo sostiene la magistrada francesa Mag. Claude Jorda⁽¹⁰⁾, aún con las diferencias notables entre los sistemas anglosajones —diferenciando de estos al de Estado Unidos— y el sistema continental —diferenciando entre estos al sistema francés—,

(8) CSJN, Fallos: 332:2504.

(9) FIGUEROA BERNARDINI, Ernesto, *Escuela de jueces: hacia la reforma del Poder Judicial*, Inkari, Lima, 1990, p. 40.

(10) JORDA, Claude, “Las condiciones de una justicia independiente en una sociedad democrática”, en *Programa de Capacitación a Jueces de Centroamérica*, Seminario Selección de los Jueces, Carrera e Independencia Judicial, septiembre de 1994 en Guatemala, organizado por la Corte Suprema de Justicia de Guatemala, la Unión Europea y el Centro de Estudios y Capacitación Judicial para Centroamérica y Panamá, San José de Costa Rica, 1996, p. 22.

hay un punto en común, en cuanto “lo que determina el marco democrático en el cual se ejerce la función de juzgar, son las relaciones entre el juez y el soberano”.

La relación entre los jueces y el poder político, revela el grado de independencia que se espera de los jueces, aún frente a los poderes que son elegidos por el pueblo. La legitimidad social de los jueces, que a veces tendrán que oponerse al propio sistema legal que impongan los representantes de la sociedad, es muy difícil de conseguir, y aún de definir, pero está claro que debe promoverse su mantenimiento para asegurar el desempeño adecuado de la función judicial. El carácter de “independiente” de los jueces, es la clave para sostener la existencia del Poder Judicial como uno de los tres poderes del Estado en la actualidad, y si los poderes políticos con representación directa vía elecciones populares no se ocupan de ello, ha de hacerlo el propio Poder Judicial⁽¹¹⁾. La legitimidad de haber sido elegidos por representantes del pueblo, y no directamente por este, va a justificarse por la idoneidad técnica jurídica.

Estando en la raíz del modelo constitucional que la independencia se funda en la idoneidad técnica de quienes se desempeñan como jueces, es decir, el conocimiento profundo del derecho, de las demás disciplinas implicadas en los casos, y la capacidad de operar razonablemente con tales conocimientos como herramienta fundamental del ejercicio de la función, el tema de la formación de los jueces se transforma en central para la legitimación que obtendrán los mismos a través de sus sentencias⁽¹²⁾.

Ejemplos en nuestro país de la importancia acordada a la relación entre independencia y capacitación, son las publicaciones y reuniones de carácter académico que tratan actualmente el tema. Más adelante veremos cómo el Código de Ética Iberoamericano destaca la capacitación continua como exigencia ética de los jueces. La Red de Escuelas Judiciales de la República Argentina (REFLEJAR) con el Centro de Formación Judicial de la CABA, publicó un pequeño libro sobre visiones de la capacitación, en el que fueron convocados a responder algunos actores del sistema judicial, quienes opinaron, entre

(11) Señala Luis Fernando Solano Carrera que “como es una realidad que no ha funcionado una carrera judicial porque no se tiene confianza en la justicia, ésta desde adentro, debe realizar esfuerzos por demostrar idoneidad e independencia”... y que “entre pensar que el tema de la selección de los jueces escapa al manejo de éstos, por su esencia política, o que deben ser los mismos jueces los que traten de presionar al sistema para revertir prácticas indebidas y resultados negativos, nosotros optamos por esta última vía”, en *Programa de capacitación a jueces de centroamérica*, Seminario Selección de los Jueces, Carrera e Independencia Judicial, septiembre de 1994 en Guatemala, organizado por la Corte Suprema de Justicia de Guatemala, la Unión Europea y el Centro de Estudios y Capacitación Judicial para Centroamérica y Panamá, San José de Costa Rica, 1996, p. V.

(12) Quizás aquí se encuentran los motivos por los que los fallos se han vuelto inteligibles para la gente común, desarrollándose toda la ciencia jurídica alrededor de un complejo lenguaje “técnico jurídico”, que sostiene el poder de los juristas.

otros temas, sobre la relación independencia-capacitación judicial⁽¹³⁾. En tal obra, sostiene Gladys Alvarez que “la capacitación incrementa la autoestima y el *empowerment* o fortalecimiento del funcionario... generando un capital social dentro del Poder Judicial cada vez más responsable con el compromiso de ayudar a la gente en sus problemas”⁽¹⁴⁾. Víctor Velez, nos recuerda que “la capacitación judicial es esencial a la independencia del Poder Judicial, en tanto y en cuanto se tenga en cuenta para la selección, designación y promoción de jueces y funcionarios judiciales”, y para ello la capacitación judicial debe realizarse “identificando sus objetivos con la filosofía del respeto irrestricto a los derechos y garantías constitucionales de la persona, si se busca la formación ética, académica y práctica”⁽¹⁵⁾. Abel Cornejo advierte que “si bien no hay una vinculación directa entre capacitación judicial e independencia, ya que pueden haber magistrados y funcionarios altamente capacitados, pero que no tengan vocación de independencia, sin duda alguna, la mayor destreza y capacitación coadyuvan a la independencia de criterio”⁽¹⁶⁾. Ricardo de Felipe, por la Federación Argentina de Colegios de Abogados, sostiene: “no existe independencia sin autonomía técnica profesional”, y que “la autonomía técnica supone una autosuficiencia sostenida en un razonamiento formado en sus contenidos, en un ámbito y por un procedimiento especial que permitió que el profesional, en este caso el juez, obtuviera calificaciones o habilidades diferenciadas respecto de los que no las tienen”⁽¹⁷⁾.

Pueden también mencionarse encuentros dedicados a debatir el tema de la promoción de la independencia judicial a través de la formación y capacitación, a nivel internacional, la I Cumbre Internacional de Escuelas Judiciales (Lima, 2011), y la 5ª Conferencia Internacional de Formación Judicial organizada por la IOJT⁽¹⁸⁾ (Burdeos, 2011). A nivel nacional, el Congreso Nacional de Capacitación Judicial, organizado por la Junta Federal de Cortes y Superiores Tribunales de Justicia de las Provincias Argentinas y Ciudad Autónoma de Buenos Aires (JUFEJUS) realizado en Rosario, Santa Fe; las Jornadas sobre “La capacitación y la independencia como pilares del derecho judicial”, en Tierra del Fuego, organizadas por el Departamento de Derecho

(13) *Visiones de la capacitación judicial*, Centro de Formación Judicial del Consejo de la Magistratura de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Eudeba, Buenos Aires, 2012.

(14) Conf. *Visiones de la capacitación judicial*, cit., p. 17.

(15) Ídem anterior, p. 128.

(16) Ídem anterior, p. 64.

(17) Ídem anterior, p. 70.

(18) En la página web de la IOJT, está la biblioteca *on line* de la misma, donde constan varios artículos relacionados con la formación judicial para la independencia judicial, <http://www.iojt.org/page-library.html>. Asimismo, en la Declaración de Lima, se estableció: “Segundo. Las Escuelas Judiciales —a través de sus programas de capacitación— deben propender al fortalecimiento de la independencia e imparcialidad de los jueces y/o fiscales, como garantes del respeto y defensa de los derechos de los ciudadanos.” http://sistemas.amag.edu.pe/publicaciones/administ_justicia/primer_cumbre_intern_escuelas_judiciales.pdf (disponible en Internet el 4/7/2016).

Judicial de la Universidad Austral, el tratamiento específico del tema en Congresos de la FAM, la Federación Argentina de la Magistratura, así como en la Conferencia Nacional de Jueces, organizada por la Corte Suprema de Justicia de la Nación.

Ahora bien, una vez designados los jueces y funcionarios del Ministerio Público en sus cargos, con capacitación específica o no, el valor de la formación para la independencia, no se limita al aseguramiento de la no injerencia de terceros en las decisiones de los jueces, va mucho más allá. Es esperable que una formación continuada, responsable y profunda, brindará a los jueces mayor libertad de pensamiento, a partir de contar con mayor información y reflexión. El conocimiento no acumulativo de saberes, sino crítico y reflexivo, opera en el interior de la mente de un modo que lleva a la persona a crear y a recrear, tanto la realidad que lo circunda como a sí misma.

La independencia en el sentido de mayor libertad —y correlativamente la mayor responsabilidad⁽¹⁹⁾— por parte de los jueces seguramente será resistida por sectores interesados en que esto no sea así, pero la libertad, combinada con la prudencia, deben ser promovidas por diferentes actividades para jueces.

Sin ingresar al complejo tema de la prudencia, es importante señalar que esta virtud, se relaciona directamente con la función social-gubernamental de juzgar, en cuanto implica conocer la realidad, saber enjuiciar y tomar decisiones⁽²⁰⁾, y que el desarrollo de esta virtud es esencial para realizar juicios y tomar decisiones, relacionándose así también con la función última de afianzar la justicia. El conocimiento de la realidad, y la búsqueda de objetividad como criterio, se relacionan con la imparcialidad en cuanto los jueces deben esmerarse por evitar los propios prejuicios como fuente de conocimiento, juicio y decisión, además de todos los factores externos que pudieran influir.

Se señala entonces que la independencia ha de ser externa, de los otros poderes y de los grupos de poder, interna del propio Poder Judicial, y ha de ser también psicológica o cultural como “la posibilidad ofrecida al juez de autodeterminarse y de formarse autónomas opiniones libres de los condicionamientos de los instrumentos de presión de los cuales se sirven los centros de poder político y económico para uniformar la opinión pública y las relaciones culturales e ideológicas de la sociedad”⁽²¹⁾.

(19) Ver *La responsabilidad judicial y sus dimensiones*, Alfonso SANTIAGO (dir.), Ábaco, Buenos Aires.

(20) Conf. PIEPPER, Jossep, *Las virtudes fundamentales*, Rialp, Colombia, 1988, ps. 44 y 45, donde sostiene que la mecánica formal de la transformación del conocimiento de la verdad, en imperio o resolución prudente, pasa por: la deliberación, el juicio, el imperio. La prudencia es cognoscitiva e imperativa, aprehende la realidad para luego, a su vez, ordenar el querer y el obrar.

(21) FIGUEROA BERNARDINI, Ernesto, *Escuela de jueces: hacia la reforma del Poder Judicial*, Inkari, Lima, 1990, p. 41.

1.2. Aspectos que se derivan de la independencia y la imparcialidad para la construcción de legitimidad judicial basada en la confianza

Relacionada con la independencia, está la problemática relativa a la legitimidad de los jueces y a las formas de construcción de la misma. Es que los jueces habrán de legitimarse democráticamente frente a los ciudadanos, según se sostiene actualmente, por el valor de sus argumentaciones para sostener sus decisiones, así como el modo de comunicarlas. Por eso, existen más requerimientos a la función de los jueces, como señala Rodolfo Vigo⁽²²⁾, en el Estado de derecho constitucional “el eje de atención se traslada a los argumentos”, y “al margen de la lógica formal, también se recurre a la lógica no formal, lógica material, paralógica (Kalinowski) o retórica (Perelman), o sea a esa ciencia o arte cuyo objeto era la persuasión apropiada”, como exigencias que pesan sobre los jueces, en tanto además de dar una solución justa deben ser persuasivos si pretenden aceptabilidad de los destinatarios.

La argumentación adecuada se controla mediante el control de la razonabilidad de las decisiones judiciales, como exigencia constitucional, y puede poner al descubierto el grado de imparcialidad de los fallos. Pero debe separarse la cuestión relativa a la razonabilidad de la sentencia que se controla mediante la estructura judicial de doble instancia y/o a través del recurso extraordinario local y federal⁽²³⁾, de aquel grado de persuasión necesario para la aceptabilidad de los destinatarios de la decisión, cuestión más delicada de conseguir y de controlar, y que depende de las condiciones discursivas de quien escribe o emite oralmente una decisión, así como de la percepción de los destinatarios de la decisión y de la relación entre ambos extremos⁽²⁴⁾.

Esta relación de los jueces, sus decisiones y la sociedad en general, está mayoritariamente mediada por los medios masivos de comunicación, por lo que hay debates en torno a que en el futuro debiera reformularse el modo de comunicarse el Poder Judicial con la sociedad⁽²⁵⁾, acudiendo los poderes judiciales a sus propios medios de comunicación (como en Brasil y en Méxi-

(22) Cfr. VIGO, Rodolfo, “El derecho judicial en el estado de derecho constitucional y democrático”, en VIGO, Rodolfo L. - GATTINOTI DE MUJÍA, María (dirs.), *Tratado de derecho judicial*, t. I, AbeledoPerrot, Buenos Aires, 2013, ps. 21-22.

(23) El control de razonabilidad, ha dado lugar a la doctrina judicial relativa a la arbitrariedad de sentencia, construida por la CSJN Argentina, que fuera formulada por Genaro Carrió y que se va ampliando paulatinamente, pudiendo verse un desarrollo actual de este tema en SAGGESE, Roberto M. A., *El control de razonabilidad en el sistema constitucional argentino*, Rubinzal-Culzoni, Santa Fe, 2010.

(24) Esta relación fue discutida ampliamente en el Congreso de Capacitación Judicial que bajo el lema “Lenguaje y justicia”, organizó el Poder Judicial de Buenos Aires con la JUFEJUS, en la ciudad de Mar del Plata.

(25) Bajo esta premisa, e integrando la temática del XI Congreso de Capacitación Judicial, realizado en Resistencia, en el año 2007, el lema del Congreso fue: “La capacitación como herramienta de transformación judicial”. Ver la publicación de tal congreso en el libro que lleva su nombre, Centro de Estudios Judiciales del Chaco, Librería de la Paz, 2008.

co, por ejemplo), o bien diseñando nuevas formas tanto de emitir como de difundir las decisiones judiciales y formando a los operadores judiciales en este sentido⁽²⁶⁾. Existe un indicio de esta estrategia, que es lo que se realiza a nivel nacional por el Centro de Información Judicial (CIJ), y por similares organismos dependientes de los poderes judiciales provinciales, la publicación de las sentencias, mediante la emisión a modo de agencia de noticias, que recibe las decisiones de los magistrados y las transmite basándose en los principios de transparencia informativa⁽²⁷⁾.

La confianza es un concepto que se construye por la previsibilidad de comportamiento que alguien tiene de otro, de allí que el tema relativo a la legitimidad, vinculado actualmente a la confianza en la justicia y en los jueces, es materia de preocupación por los centros y escuelas de formación. Esto quedó demostrado en la 5ª Conferencia Internacional de Formación Judicial que organizó la International Organization for Judicial Training⁽²⁸⁾, realizada en 2011 en Burdeos —sede de la Escuela de la Magistratura de Francia—, en la que la convocatoria se realizó bajo el lema: “Contribuir a la confianza y la estabilidad del estado de derecho en un mundo globalizado”. Los tres ejes temáticos de ese encuentro que reunió a las Escuelas Judiciales de gran cantidad de países de los cinco continentes de la tierra, fueron: legitimidad de la justicia, eficacia y solidaridad internacional. Se incluyeron temas como: 1) formar a los jueces en la comunicación, 2) ética y deontología, 3) formación judicial como respuesta a una crisis de confianza.

Los debates allí producidos pusieron de manifiesto que las críticas a la institución judicial, basadas en el aislamiento y la ineptitud para comunicar y explicar sus decisiones, deben ser tratadas en primer término por mecanismos transparentes de selección de los jueces, que evidencien las competencias y las cualidades humanas de los candidatos; y en segundo lugar, por una formación judicial que se concentre en la deontología, la comunicación y la gestión, enfocadas en las sociedades multiculturales de la actualidad⁽²⁹⁾.

(26) El Departamento de Derecho Judicial de la Universidad Austral organizó las V Jornadas de Derecho Judicial relativas al tema: Poder Judicial, comunicación y sociedad (periodismo judicial, transparencia, acceso a la información y política comunicacional). En Córdoba, el Centro de Capacitación y Perfeccionamiento del Poder Judicial desarrolla la Diplomatura en Periodismo Judicial, con el enfoque de Kevin Lehmann, mediante su plataforma de aula virtual, con participantes del todo el país.

(27) Ver *Justicia argentina on line. La mirada de los jueces*, Corte Suprema de Justicia de la Nación, CIJ Centro de Información Judicial, Buenos Aires, 2011.

(28) Ver *www.iojt.org*.

(29) Participé de tal encuentro, como becaria de la Escuela de la Magistratura de Francia, en mi carácter de secretaria del Centro de Estudios Judiciales del Superior Tribunal de Justicia del Chaco, de donde saqué tal conclusión a partir de mis notas.

1.3. Afianzar la justicia

El Preámbulo de la Constitución Argentina establece que el afianzar la justicia es uno de los objetivos del establecimiento de la Constitución y del consiguiente nacimiento de la Nación Argentina. El sentido y alcance del término “justicia” tiene la mayor relevancia, tanto para la interpretación del derecho como para el enfoque de la función judicial.

La justicia, como parte integrante de toda organización social, muy anterior a la constitución de los Estados modernos, ha sido considerada una parte esencial de toda comunidad organizada, y en la historia de los pueblos y sus instituciones, se pueden verificar los cambios que se han producido respecto de quiénes eran jueces en las diferentes épocas y lugares⁽³⁰⁾. También ha de entenderse el sentido filosófico de la justicia, incorporando este saber en la formación de los jueces, ya que —al menos— estos deben comprender las consecuencias que se desprenden de optar por un determinado concepto de justicia.

Este sentido de la justicia (sumado al sentido histórico jurídico político) determina la función de los jueces, el grado de coherencia de sus resoluciones, y hasta su perfil. La concepción que tengamos de la justicia —así como la creencia de que exista o no un concepto verdadero y otros falsos—, determina el uso que se haga del derecho en la dinámica social y en la resolución de disputas. Y el grado de difusión y de adhesión que tengan las corrientes iusfilosóficas inciden en el desarrollo o rechazo de diversas formas de resolución de conflictos⁽³¹⁾.

El modelo de Estado vigente en una determinada época se vale de un determinado concepto de derecho y de justicia, y estos conceptos inciden en el perfil de los jueces requeridos para sostener el esquema normativo de carácter político correspondiente a tal modelo de Estado. Las teorías del derecho dan lugar a diferentes teorías del saber jurídico, y estas determinan las funciones de los jueces, así como los saberes requeridos a los mismos.

El modelo de Estado basado antropológicamente en la concepción individualista y abstracta de la persona, propia del modelo de estado legal del derecho, ha ido evolucionando hacia una concepción social e histórica, propia del modelo de estado constitucional de derecho, y ello determina que la mirada sobre la humanidad se haga más concreta, debiendo entender cada situación conforme a la sociedad, su cultura, sus costumbres y su momento

(30) Para un tratamiento del tema puede verse LINARES QUINTANA, Segundo V., *Tratado de la ciencia del derecho constitucional*, t. 3, Plus Ultra, Buenos Aires, 1977, ps. 301-357, donde se analiza quiénes eran jueces, qué juzgaban, cuánto cobraban, entre otras variables históricas.

(31) Como, por ejemplo, en la actualidad argentina, en relación al desarrollo y expansión de los métodos alternativos de resolución de conflictos (MARC) que pregonan un concepto de justicia restaurativa diferente al concepto de justicia conmutativa.

histórico⁽³²⁾. Aun cuando la globalización pareciera igualar todo, lo que hace es poner de manifiesto y describir con mayor claridad las diferencias entre sociedades y culturas, cada una en la búsqueda de su propia identidad, y genera la diversificación de demandas sociales y políticas conforme a las necesidades propias de cada una, sin contar con los conflictos que se suscitan entre ellas. La interpretación del derecho, conforme una u otra concepción, puede ser diferente a la hora de resolver situaciones puntuales.

Se pierde la ingenuidad de creer que las normas codificadas, propias del modelo positivista, tienen todas las respuestas posibles a la realidad, se toma conciencia de que esta se complejiza, adquiere la característica de cambiar constantemente, resultando insuficiente el cuerpo normativo para juzgar esa realidad. El uso de los principios a la hora de resolver situaciones novedosas aparece como una necesidad. Las normas deben ser analizadas racionalmente desde los principios, como mandatos de optimización, o máximas que están por encima del derecho puesto⁽³³⁾.

La visión de la Constitución como un mero programa político pasa a ser la de reconocer la dimensión política de la Constitución, que la hace operable por los jueces, con lo cual también va relativizándose el poder de las leyes. El juego político mediatizado también contribuye a la pérdida de la fuerza normativa de las leyes, como así también la va perdiendo la Constitución en cuanto no se cumple íntegramente.

El lenguaje como tal, y la concepción mágica del lenguaje imperante en el sistema decimonónico⁽³⁴⁾, se torna objeto de estudio profundo en el siglo xx, y se desarrolla mediante la descripción de los fenómenos lingüísticos, el desarrollo de los medios de comunicación masivos, creando nuevos paradigmas acerca del lenguaje, y el derecho, como tal, comienza a verse como un conjunto de palabras escritas estáticamente que van a cobrar diferentes sentidos según el método de interpretación que cada escuela de derecho imponga como válida, lo cual tiende a desvanecer la fuerza obligatoria de los distintos métodos de interpretación, que se utilizan indistintamente según las preferencias de elección en la resolución de los casos.

La teoría del derecho que se impone en la actualidad supone una renovación de las teorías iusnaturalistas, ocupando la justicia la centralidad axiológica del derecho, rechazándose la injusticia extrema como derecho⁽³⁵⁾, lo

(32) Ver VIGO, Rodolfo, "El derecho judicial en el estado de derecho constitucional y democrático", cit., t. I, p. 7, donde se sostiene que "el hombre se torna un problema complejo y misterioso que reclama una atención contextualizada, comunitaria e integral".

(33) VIGO, Rodolfo L., *Perspectivas iusfilosóficas contemporáneas*, LexisNexis, Buenos Aires, 2006, ps. 326-327.

(34) Ver VIGO, Rodolfo, "El derecho judicial en el estado de derecho constitucional y democrático", cit., t. I, p. 23.

(35) VIGO, Rodolfo L., *Perspectivas iusfilosóficas contemporáneas*, cit., p. 324.

que implica que habiendo variado el concepto mismo de derecho, que regula el Estado actual, los operadores del sistema jurídico habrán de operar bajo otras modalidades, diferentes a las del estado de derecho legal, y con otras herramientas además de las leyes: los principios y los valores. Este retorno a los principios y los valores no supone un retorno al contenido histórico de los mismos, sino que se utilizan con un contenido renovado para solucionar cuestiones de la realidad actual.

Según sean las teorías, supondrán un concepto diferente, así, para los positivistas: no hay más derecho que el derecho “puesto”, y los legalistas decimonónicos pondrán en la cumbre del derecho a la ley. Los iusnaturalistas y no positivistas sostendrán que además del derecho “puesto” hay un derecho “no puesto”, que proviene de Dios, o proviene de la naturaleza humana (razón), o que se construye históricamente. Los críticos sostendrán que el derecho es herramienta del poder, por lo que se debe operar con conciencia, y el derecho es indeterminado radicalmente.

La teoría del saber jurídico tiene ahora su anclaje como saber práctico⁽³⁶⁾, es decir, aquel saber focalizado en las conductas humanas y su relación con los valores. Los valores no implicarán más un mero subjetivismo, sino que forman parte de la racionalidad de las decisiones sustanciales o procedimentales. Los positivistas sostendrán la necesidad de un saber jurídico teórico (especulativo y contemplativo que busca la certeza absoluta) y científico (descriptivo, sistemático); mientras que los no positivistas sostendrán la necesidad de una saber práctico (prescriptivo, valorativo, explicativo, que busca una certeza relativa, en presencia de valores, mediante métodos dialógicos, dialécticos, controversiales), iusfilosófico (que busca indagar qué es el derecho, de dónde proviene, qué estructura tiene), y operativo (basado en el saber prudencial de decidir cuál es la conducta jurídica obligatoria, prohibida o permitida, para tales sujetos, en un tiempo y lugar determinados).

La función del juez se revaloriza en cuanto sus decisiones impactan operativamente en el derecho, y la propia dinámica de los poderes del estado y su relación con la ciudadanía, aumenta las demandas judiciales, corriéndose el centro del reclamo hacia los poderes judiciales. La interpretación mecánica de normas, mediante la combinación de reglas de acuerdo a la lógica, será insuficiente, y la función de los jueces se extenderá a la argumentación axiológica, lingüística y fáctica. Juan F. Linares sostiene que la interpretación que realiza el juez constitucional no consiste en puro raciocinio lógico, sino que efectúa política jurídica basada en el sentido de justicia y demás valores bilaterales en que la conducta jurídica consiste, cuando deban apartarse del mandato tradicional de ser esclavos de la ley⁽³⁷⁾.

(36) Ver VIGO, Rodolfo, “El derecho judicial en el estado de derecho constitucional y democrático”, cit., t. I, p. 27.

(37) Cfr. LINARES, Juan F., “El derecho natural y su invocación en la jurisprudencia constitucional de la Corte Suprema de Justicia de la Nación”, en SABSAY, Daniel A., *Tratado jurisprudencial y doctrinario*, t. II, La Ley, Buenos Aires, 2010,

Los saberes de los jueces se van a ampliar al conocimiento de los principios, no solo como instrumentos insustituibles para interpretar las normas sino también para su aplicación directa, así como la vuelta a la valoración de las consecuencias de los fallos, exigiéndose una validez jurídica que no se agota con la juridicidad, sino que va a requerir de la validez ética.

Asimismo, el conocimiento de la realidad y la valoración e interpretación de los hechos va a imponerse por sobre la idea de que solo se interpreta el derecho. Autores como Zagrebelsky pondrán de manifiesto —superando las teorías normativas de la interpretación judicial⁽³⁸⁾— que los jueces van (en un movimiento que cabe describir como circular) de los hechos al derecho; que los hechos son lo primero que interpreta, que la interpretación de los hechos se hace desde un enfoque jurídico que proviene del conocimiento previo del sistema jurídico, pero que recién luego de haber realizado la comprensión del caso (que es la asignación de sentido y valor) buscará en el ordenamiento jurídico la respuesta o resolución al caso y justificará la interpretación de las normas que ha realizado para resolver.

Vigo⁽³⁹⁾ señala que “en el Estado de derecho legal, los hechos que interesaban al jurista eran los definidos por el legislador, y su conocimiento no era visualizado con dificultades; prueba de ello puede ser la inexistencia de materias relativas a saberes no jurídicos idóneos para conocer los hechos implicados en un litigio”. En el Estado de derecho constitucional, “hay una conciencia más generalizada de que finalmente cada caso tiene dificultades propias” y que “la preocupación por la verdad real conlleva al compromiso judicial para asumir un rol más activo en su búsqueda”.

Siendo así, se interpreta hoy que la justicia del caso forma parte de las exigencias de los jueces, y frente a los diferentes tipos de culturas que conviven en el territorio argentino, que también tienen diferentes conceptos de justicia y diferentes cosmovisiones y problemáticas, y por tanto diferentes serán las aplicaciones que puedan surgir, ya sea para el caso concreto o para el bien común.

Estando comprometidos los jueces en la organización política estatal, en los valores implicados como la seguridad jurídica y la justicia y, frente al

ps. 807 y ss. Asimismo, sostiene que es innegable que el derecho natural (en sus vertientes “liberal” y “teísta”) tiene su más potente expresión en la teoría de los derechos fundamentales del hombre, y que en ello se basa en la actualidad el gobierno de los jueces. Del análisis de los pocos fallos de la Corte que hacen referencia al derecho natural, sostendrá Linares que es evidente el propósito de eludir su invocación directa en la medida de lo posible, por la influencia del pragmatismo jurídico y social de Alberdi, y por el positivismo jurídico reinante, aún en nuestros días, en las aulas universitarias.

(38) Cfr. CARRIÓ, Elisa M., *Acerca de la praxis interpretativa constitucional*, Universidad Nacional del Nordeste, Corrientes, 1992, p. 28.

(39) Cfr. VIGO, Rodolfo, “El derecho judicial en el estado de derecho constitucional y democrático”, cit., p. 24.

mandato del Preámbulo de afianzar la justicia como valor que la sociedad mantiene como valioso aplicado a la realidad actual, su aplicación como principio para la capacitación y formación es fundamental.

En presencia de la realización de valores, y en la construcción de la virtud de ser justo, vemos cómo la “capacitación” judicial, entendida como la acción y efecto de hacer a alguien apto para algo, resulta insuficiente cuando se ingresa al campo de la moral y los valores, requiriéndose entonces para la función judicial, la “formación” judicial, entendida como la acción y el efecto de adquirir mayor desarrollo en la aptitud o habilidad moral⁽⁴⁰⁾.

Si se sostiene que para ser independientes los jueces deben tener idoneidad técnica, para hacer realidad el valor justicia, deben tener idoneidad ética, basada en principios morales, que como dijimos no necesariamente deben responder a una moral dogmática determinada, sino a la correspondiente a la cultura en la que se desempeñarán⁽⁴¹⁾.

La capacitación judicial es necesaria para adquirir aptitud para razonar el derecho frente a situaciones concretas, pero en presencia del valor justicia constitucionalmente establecido, es necesaria una formación judicial orientada hacia el desarrollo del mismo, que promueva (pues no podría imponerlas) la adquisición las aptitudes y las actitudes virtuosas (como la prudencia, la responsabilidad, la laboriosidad, la comprensión, entre otras), en función del valor justicia.

1.4. Protección y tutela judicial efectiva

La protección y tutela judicial efectiva abarcan varias cuestiones: en la práctica, se relacionan con el cumplimiento de las garantías constitucionales, la efectiva protección de los derechos reconocidos⁽⁴²⁾ y el enfoque con que los jueces y funcionarios públicos interpretan las normas, con el grado de acceso a justicia, o con la posibilidad cierta de que cualquier persona pueda interponer una acción para la protección de sus derechos —el acceso a la jurisdicción— o contar con otro tipo de respuestas (los métodos alternativos de resolución de conflictos); o sea que se relaciona con la cantidad y calidad

(40) Para un tratamiento sintético excelente del tema de los distintos conceptos de moral, puede verse ROSSATTI, Horacio, *Tratado de derecho constitucional*, Rubinzal-Culzoni, Santa Fe, 2010.

(41) Ver ROSSATTI, Horacio, “Derecho a la privacidad”, en *Tratado de derecho constitucional*, cit., ps. 295 y ss., donde explicita el concepto de moral pública, su caracterización y los criterios existentes.

(42) GATTINONI, María, “La responsabilidad internacional del Estado derivada del ejercicio de la función judicial, en Alfonso SANTIAGO (dir.), *La responsabilidad judicial y sus dimensiones*, cit., p. 386. En tal obra la autora analiza la jurisprudencia de la Corte Interamericana de Derechos Humanos que condena al Estado argentino por violar, entre otros compromisos, la obligación de garantizar una tutela judicial efectiva, en los casos “Cantos” y “Bulacio”.

de servicios judiciales disponibles⁽⁴³⁾, y también se relaciona con la efectividad de la respuesta (la protección de un derecho vulnerado), la efectiva ejecución de las sentencias, así como el tiempo en que se producen, y a la calidad en la atención de los usuarios.

Jurídicamente, esta garantía está contemplada en la normativa internacional que en nuestro país integra la Constitución Nacional y, por ende, forma parte del fundamento constitucional de la capacitación judicial.

La Convención Americana sobre Derechos Humanos (Pacto de San José de Costa Rica), además de establecer la garantía ya mencionada del artículo 8º, reconoce el derecho a la protección judicial, en el artículo 25, al establecer la posibilidad de un recurso rápido y sencillo ante los jueces o tribunales competentes, denominado: el derecho a la tutela judicial efectiva.

La Declaración Americana de los Derechos y Deberes del Hombre establece en su artículo XVIII, el “derecho de justicia”, que consiste en poder concurrir a los tribunales para hacer valer sus derechos y disponer de un procedimiento sencillo y breve por el cual “la justicia lo ampare” contra actos de la autoridad que violen en su perjuicio derechos fundamentales.

Jurisprudencialmente, y sobre todo a nivel internacional, aparece la capacitación judicial como parte de las resoluciones en el sentido de obligar a los operadores de la administración de justicia, tanto en lo que hace al fondo de las decisiones (función jurisdiccional) como en lo que hace a los procedimientos (función administrativa de gestión judicial).

Existen varios fallos de la Corte Interamericana de Derechos Humanos, que como parte de las sentencias incluyen la obligación de los Estados de capacitar en diferentes materias a los jueces y funcionarios judiciales, como un modo de prevenir la recurrencia de las violaciones a los derechos humanos constatados en los casos de su decisión, ya sea por no haber protegido los derechos vulnerados desde el derecho de fondo o de forma, o bien porque el sistema de justicia en general está considerado como insuficiente.

Así, en el caso “Tibi vs. Ecuador”⁽⁴⁴⁾, la CIDH ordenó al Estado a establecer un programa de formación y capacitación para el personal judicial sobre los principios y normas de protección de los derechos humanos relacionados con la detención de personas, sus derechos y garantías judiciales, entre otros temas. Además ordenó que el diseño e implementación del programa de capacitación incluya la asignación de recursos específicos para conseguir sus fines y se realice con participación de la sociedad civil. En el caso “Montiel”⁽⁴⁵⁾, se ordenó al estado de México continuar con programas

(43) Ver el “Mapa de acceso a justicia”, en la página web de la CSJN, *www.csjn.gov.ar*.

(44) CIDH, caso “Tibi vs. Ecuador”, sentencia del 7 de septiembre de 2004.

(45) CIDH, caso “Cabrera García y Montiel Flores vs. México”, sentencia del 26 de noviembre de 2010.

de capacitación sobre investigación diligente de tratos crueles, inhumanos o degradantes y tortura.

En el caso “Rosendo Cantú y otra vs. México”⁽⁴⁶⁾, se ordenó al Estado a continuar implementando programas y cursos permanentes de capacitación sobre investigación diligente en casos de violencia sexual contra las mujeres, que incluyan una perspectiva de género y etnicidad.

Asimismo en el caso “Campo algodonero”⁽⁴⁷⁾, la capacitación ordenada fue sobre perspectiva de género para la debida diligencia en la conducción de averiguaciones previas y procesos judiciales relacionados con discriminación, violencia y homicidios de mujeres por razones de género, y superación de estereotipos sobre el rol social de las mujeres.

En el caso de la “Masacre de las dos erres vs. Guatemala”⁽⁴⁸⁾, la CIDH ordenó capacitar haciendo especial mención a la sentencia del caso y a otros casos fallados por esa Corte, así como a los instrumentos internacionales de derechos humanos y derecho internacional humanitario y, específicamente, a lo relativo a las graves violaciones a derechos humanos y los componentes del acceso a la justicia de las víctimas.

En este caso además, especificó que los programas deben reflejarse en resultados de acción y prevención que acrediten su eficacia, más allá de que su evaluación deba realizarse a través de indicadores adecuados. También ordenó que el Estado organice un programa específico de capacitación y fortalecimiento para el mejoramiento integral del sistema de justicia de Guatemala, destinado a las autoridades encargadas de la dirección de los procesos judiciales.

En el caso “Furlán y familiares vs. Argentina”, la Corte ordenó que el Estado continúe realizando los cursos de capacitación a funcionarios de la rama ejecutiva y judicial, en consonancia con lo dispuesto por artículo 13 de la Convención de Naciones Unidas sobre Discapacidad, la cual contempla, en relación con el acceso a la justicia, que los Estados partes “promoverán la capacitación adecuada de los que trabajan en la administración de justicia, incluido el personal policial y penitenciario”.

Asimismo, ordenó que los programas de capacitación y formación, han de reflejar debidamente el principio de la plena participación e igualdad, y realizarse en consulta con las organizaciones de personas con discapacidad⁽⁴⁹⁾.

(46) CIDH, caso “Rosendo Cantú y otra vs. México”, sentencia del 31 de agosto de 2010.

(47) CIDH, caso “González y otras (‘Campo Algodonero’) vs. México”, sentencia del 16 de noviembre de 2009.

(48) CIDH, caso de la “Masacre de las dos erres vs. Guatemala”, sentencia del 24 de noviembre de 2009.

(49) http://www.corteidh.or.cr/docs/casos/articulos/seriec_246_esp.doc (disponible en Internet 14-6-2013).

También contra la Argentina, en el caso “Fornerón e hija vs. Estado Argentino”, la Corte Interamericana ordenó realizar programas de capacitación sobre derechos humanos y adopción, a jueces, fiscales y defensores⁽⁵⁰⁾.

La operatividad de los derechos mediante la tutela judicial efectiva, mediante el movimiento que actualmente se denomina acceso a la justicia, consiste en un intento de atacar todas las barreras al acceso a la obligatoriedad de la operatividad mencionada, a favor de los ciudadanos más débiles incapacitados de hecho para hacer valer tanto sus derechos explícitos y directos como los implícitos e indirectos⁽⁵¹⁾. Los fallos mencionados son un ejemplo de esta política de acceso a la justicia⁽⁵²⁾.

Estas máximas de derechos humanos colocan a los jueces en el lugar de ser guardianes de los derechos fundamentales de las personas, adjudicándoseles cada vez con mayor fuerza la descompresión de las demandas sociales en el sistema democrático. Rodolfo Vigo va a advertir como una de las características del rol de los jueces en el Estado de derecho constitucional, que

La disolución de la ética social en las sociedades pluralistas contemporáneas ha favorecido su juridización y consiguiente judicialización final. Pocas dudas seguramente hoy pueden suscitarse en torno al nivel de judicialización de toda la vida social, y así al juez le llevan problemas afectivos, administrativos, macroeconómicos, políticos, etc., cuyas decisiones no solo refieren a cuestiones no tradicionalmente estrictamente jurídicas, sino que pueden proyectarse en la quiebra o desorden del sistema administrativo, político, económico, previsional, etc. Ese protagonismo y trascendencia que las circunstancias han llevado al juez, no se concilia con las características con que la teoría sigue definiéndolo o con el nivel y contenido de su capacitación específica o con el tratamiento que se le brinda al Poder Judicial por parte de los otros Poderes del Estado. El juez con su operatividad específica, impacta en todo el derecho y de ahí que se hable de su responsabilidad científica o académica junto a las otras responsabilidades⁽⁵³⁾.

De allí que el tema relativo a la gestión judicial, demostrando el grado de demora de los procesos judiciales, e instalada ya la idea de que la justi-

(50) http://www.csjn.gov.ar/data/ci_for.pdf (disponible en Internet 14/6/2013).

(51) VIGO, Rodolfo L., *Tratado de derecho judicial*, t. I, “El derecho judicial en el Estado de derecho constitucional y democrático”, con cita de Mauro Capeletti, AbeledoPerrot, Buenos Aires, 2013, p. 25.

(52) Cabe destacar que además de todos los puntos resolutivos de las sentencias mencionadas, existe el Fondo de Asistencia Legal del sistema interamericano, creado por la OEA en 2008, y que funciona desde 2010, en el cual se reciben aportes de capital de fuentes cooperantes, y otra con los reintegros a los que se condena a los Estados. Estos fondos se utilizan para brindar asistencia a presuntas víctimas que carecen de recursos suficientes para sufragar los gastos del litigio ante la Corte Interamericana, garantizando su acceso a la justicia en términos igualitarios.

(53) VIGO, ob. cit., p. 16.

cia lenta no es justicia, tome relevancia en estos tiempos como materia de capacitación. No puede sostenerse la idea de que existe una protección y tutela efectiva si para el reconocimiento de un derecho se debe esperar años de litigación, con altos costos, y sin una mínima confianza en un resultado justo. Tampoco puede hablarse de protección, cuando las personas no pueden acercarse al sistema judicial sin la intermediación de costosos abogados, pago de tasas, o el manejo de un lenguaje inentendible. Menos aún habrá de ser efectiva la protección, si los operadores judiciales no tienen los conocimientos, las habilidades y las actitudes que son necesarias para solucionar problemas urgentes con justicia efectiva.

Ya en 1986, sostenía Roberto Berizonce “que nuestro sistema jurisdiccional no cumple cabalmente su imperativo constitucional, por su comprobada disfuncionalidad y consecuente ineficiencia, es aserto que nadie discute. La insatisfacción general por los resultados de la justicia, con ser un fenómeno casi universal —no es patrimonio exclusivo de nuestras circunstancias— trae consigo el descrédito y la desconfianza, que alcanza igualmente a sus operadores responsables: abogados y jueces... El cansancio indisimulado por la esterilidad de los resultados, de cara a la desazón generalizada, amenaza con herrumbrar definitivamente el aparato jurisdiccional en sus piezas más sensibles... Este creciente sentimiento pareciera que solo podrá ser neutralizado a partir de una nueva, y sustancialmente diversa organización del quehacer jurisdiccional. La crisis de credibilidad ha inficionado a la propia justicia”⁽⁵⁴⁾.

Resumiendo entonces, la tutela judicial efectiva se relaciona con el modo de resolver el fondo de las cuestiones con justicia, pero también se relaciona, y en forma muy directa, con la gestión judicial, ya que esta impacta en forma directa sobre la población y la tutela judicial efectiva de la que debe gozar, así como de todas las normativas y declaraciones relativas a la mejor prestación del servicio de justicia y al modo de atender a las personas, sobre todo aquellas en situación de vulnerabilidad.

De allí la importancia que tiene la capacitación en gestión judicial, la que debe realizarse aun ante la ausencia actual de un modelo ni una política razonable que la oriente hacia los fines que debe perseguir: la consolidación de las garantías judiciales.

(54) Cfr. “Prólogo” de Roberto Berizonce a la obra de VAZ FLORES y DALL’AGLIO, *Informática y administración de justicia*, Librería Editora Platense, Buenos Aires, 1996, p. 11.

§ 2. EL PERFIL DEL JUEZ, LAS IDONEIDADES DE LOS JUECES Y LOS SISTEMAS DE FORMACIÓN JUDICIAL: REFERENCIAS AL PERFIL DE JUEZ DE LA CORTE INTERAMERICANA DE DERECHOS HUMANOS, Y AL CÓDIGO DE ÉTICA DEL JUEZ IBEROAMERICANO

Lo analizado en el párrafo anterior nos sitúa frente a una Constitución Nacional argentina que caracteriza al Poder Judicial como un sistema de administración de justicia, en el que la justicia es un valor a alcanzar por la sociedad argentina —contenida en el Preámbulo—; con la condición de que tal valor se alcance mediante la existencia de jueces independientes e imparciales, y que cumpla con la necesidad de garantizar la existencia de recursos efectivos, para que la sociedad acceda a tales jueces.

Para que el mandato constitucional se pueda cumplir, se debe definir qué jueces deben desempeñarse como tales, es decir, definir el perfil del juez y describir las idoneidades judiciales. De tal definición debiera desprenderse el diseño de la formación judicial.

Debemos advertir sin embargo, que el diseño de la formación judicial no se agota en las idoneidades de los jueces, ya que deberá incluir también la definición sobre qué colaboradores, funcionarios y empleados requieren para cumplir con sus funciones, y bajo qué sistema de organización deben operar. Es decir, qué recursos humanos van a constituir todo el sistema de justicia, con las demás funciones que deben desplegarse además de la de juzgar a cargo de los jueces, y esto se relacionará con los sistemas de fiscales, asesores y defensores, los secretarios y empleados de tales, y los demás organismos no jurisdiccionales de apoyo a la función, así como la determinación de las competencias de todos y cada uno de los roles que existen en los sistemas procesales.

También intervendrá en el diseño de la formación el sistema de gestión y de organización y de administración imperante en cada sistema judicial, que está en permanente reforma.

Pero empecemos por la definición del perfil del juez, para luego avanzar en las demás variables.

2.1. La Convención Americana sobre Derechos Humanos

La Convención Americana sobre Derechos Humanos, en su artículo 52, establece que los jueces de la Corte Interamericana de Derechos Humanos deben ser “juristas de la más alta autoridad moral, como de reconocida competencia en materia de derechos humanos, que reúnan las condiciones requeridas para el ejercicio de las más elevadas funciones judiciales conforme al país del cual sean nacionales o del Estado que los proponga como candidatos”.

Si bien desde el derecho internacional se hace remisión a las condiciones requeridas por cada país, contiene dos pautas muy importantes utilizables para nuestro país en la interpretación de las normas ya citadas en relación a la idoneidad: la idea de que sean juristas y con autoridad moral (“la más alta”), pues las otras dos —competencia en derechos humanos y condiciones exigidas— refieren a cánones que ya están ampliamente aceptados (dominio del campo del fuero de que se trate y cumplimiento de los requisitos de admisión para los cargos).

La idea de que sean juristas forma parte del desarrollo y evolución del derecho y de las instituciones políticas, y la referencia a la autoridad moral es un tema muy profundo que se vincula con la concepción de derecho imperante y los enormes esfuerzos teóricos realizados para separar la moral del derecho, debiendo darse hoy en día el debate relativo a los criterios de moral que sostienen quienes se desempeñan como jueces, de acuerdo a lo expresado en el párrafo referido al mandato de afianzar la justicia y de la insuficiencia del derecho positivo para asegurar tal resultado.

2.2. Código de Ética del Juez Iberoamericano

El Código de Ética del Juez Iberoamericano es un documento de referencia, aprobado y promulgado por la VI Cumbre Iberoamericana de Presidentes de Cortes Supremas y Tribunales Supremos de Justicia, de mayo del año 2001. Obviamente no tiene valor constitucional como el que estamos analizando, pero recoge todas las máximas constitucionales que vinimos analizando y las detalla con un fin pedagógico que no puede dejar de mencionarse.

Este Código clasifica las idoneidades judiciales en cuatro categorías: la psicofísica, la técnica, la gerencial y la ética.

Comienza estableciendo parámetros sobre la independencia: el principio general es que, “como garantía para los justiciables, los Jueces son independientes en el ejercicio de sus funciones jurisdiccionales y se encuentran tan solo sometidos a la constitución y a la ley, con estricto respeto al principio de jerarquía normativa”.

Establece la obligación de respeto a la independencia judicial por parte de los otros poderes del Estado, otras autoridades, grupos y organizaciones sociales; considera lesiva de la independencia la utilización de los medios de comunicación para imponer o influir las decisiones jurisdiccionales; recuerda la independencia interna de los jueces dentro del Poder Judicial; establece la necesidad de sancionar por ley las acciones que se consideren atentados contra la independencia judicial y los mecanismos para que se pueda obtener el respaldo de los órganos judiciales frente a los mismos y establece la necesidad de que los Estados, mediante la asignación del presupuesto necesario, brinden las condiciones materiales de la independencia judicial. También establece que el juez está obligado a mantener y defender su independencia en el ejercicio de la función jurisdiccional.

Luego fija el principio de imparcialidad, entendida como la condición indispensable para el ejercicio de la función jurisdiccional, la que debe ser real, efectiva y evidente para la ciudadanía; dispone la obligación de los jueces de separarse de la tramitación y conocimiento de los asuntos en los que tengan relación previa con el objeto del proceso, las partes o interesados en el mismo, y recuerda la incompatibilidad de la función jurisdiccional con otras actividades no admitidas por la ley.

A continuación establece los parámetros para la selección del juez, la carrera judicial y la inamovilidad. La selección y nombramiento de los jueces debe hacerse por medio de órganos y procedimientos predeterminados por la ley, que valoren objetivamente los conocimientos y méritos profesionales de los aspirantes; tales mecanismos de selección, adaptados a las necesidades de cada país, estarán orientados a la determinación objetiva de la idoneidad de los aspirantes, y no podrán ser discriminatorios por motivos de raza, sexo, religión, ideología, origen social, posición económica u otro que vulnere el derecho a la igualdad de los aspirantes.

Respecto de la inamovilidad, se dispone como garantía de la independencia, y según las leyes de cada país, deberá aspirarse a la misma, dejando a salvo que las suspensiones o separaciones de los cargos deberán realizarse conforme a las leyes, con los órganos establecidos, y mediante procedimientos que respeten el debido proceso legal y los derechos de audiencia, defensa, contradicción y recursos legales que correspondan; comprendiendo también la inamovilidad, la garantía de que, salvo los casos expresamente contemplados en la ley, el juez no podrá ser apartado de los asuntos que le estén encomendados.

En relación a la carrera judicial, el Código de Ética propone que los traslados, promociones y ascensos de los jueces se decidirán con criterios objetivos predeterminados en la ley, basados fundamentalmente en la experiencia y capacidad profesional de los solicitantes.

Por último, y relacionado con el postulado preambular de afianzar la justicia, el Código también establece el principio de equidad, señalando que en la resolución de los conflictos que lleguen a su conocimiento, los jueces, sin menoscabo del estricto respeto a la legalidad vigente, y teniendo siempre presente el trasfondo humano de dichos conflictos, procurarán atemperar con criterios de equidad las consecuencias personales, familiares o sociales desfavorables.

§ 3. PREVISIONES CONSTITUCIONALES DE LA PROVINCIA DEL CHACO RESPECTO DE LA CAPACITACIÓN JUDICIAL

La Constitución de la Provincia del Chaco, creada en 1957 y reformada en 1994, replica en diferentes artículos todo lo expuesto en este capítulo, res-

pecto de la Constitución Nacional, es decir que contiene todas las normas relativas a la administración de justicia, y los derechos y garantías constitucionales previas y posteriores a la incorporación de los tratados, declaraciones y convenciones de derechos humanos a nuestro ordenamiento jurídico. También está en funcionamiento el Consejo de la Magistratura (desde 1957) como organismo destinado a la selección mediante concurso de antecedentes y oposición de los candidatos a jueces y funcionarios, y recientemente se ha incorporado tal metodología de selección para ministros del Superior Tribunal de Justicia.

Además de todo ello, y diferenciándose de la Constitución Nacional, específicamente contiene previsiones relativas a la formación de jueces, funcionarios y empleados en ejercicio, tal como se detalla a continuación.

Previsiones sobre la formación de los jueces

En primer lugar, establece en el artículo 160 (inamovilidad, deberes, retribución y remoción), cuarto párrafo, que “Se establecerá por ley la carrera judicial para los magistrados, funcionarios y representantes del Ministerio Público, como así la capacitación permanente y la obligación inexcusable de brindar sus conocimientos y aportes de experiencia en beneficio de otros miembros de la magistratura y de los empleados judiciales”.

Se desprende de ello, que los jueces deben capacitarse en forma permanente, y tienen el deber de capacitar (brindar conocimientos y experiencia) a otros miembros de la magistratura y a los empleados. Sabia fue la redacción del artículo de la Constitución chaqueña, en cuanto advirtió la diferencia entre conocimientos y experiencia, ya que los jueces, en su operatoria diaria, aprenden a manejar el derecho de una manera diferente a los demás operadores, y también se manejan los casos de manera diferente cuando un juez es joven y recién ingresado que cuando ya es maduro y tiene muchos años de antigüedad, cuestión determinante en el sistema norteamericano para la selección de jueces⁽⁵⁵⁾.

El Superior Tribunal de Justicia del Chaco creó e implementó, en 1978, el Centro de Estudios Judiciales⁽⁵⁶⁾, destinado a la formación, la investigación y

(55) Cfr. WHEELER, Russel, “La capacitación judicial como herramienta de transformación institucional”, exposiciones y ponencias del XI Congreso Nacional y I Internacional de Capacitación Judicial, publicación del Centro de Estudios Judiciales del Chaco, Librería de la Paz, Córdoba, 2009, p. 438. En el Congreso de mención, Russell Wheeler señaló que la diferencia del sistema del *common law* con los países de tradición civilista es que en los Estados Unidos la ruta típica para ser un juez es que desde los 18 a los 22 años estudia en la universidad; de los 22 a 25, en la Facultad de Derecho, de los 25 a quizás 50, ejerce la profesión como abogado, fiscal o defensor o miembro de la Facultad de Derecho, y recién a los 50, más o menos, se transforma en juez por elección popular o selección por el gobernador o presidente.

(56) Ver www.justiciachaco.gov.ar, <http://www.youtube.com/watch?v=mb2Yz-N7yGlc>.

la extensión judiciales. Este centro, el primero de la Argentina —reseñado y difundido por Néstor Pedro Sagüés, en varios artículos de su autoría de tales épocas—, instaló mediante su accionar permanente, por más de 35 años, la cultura de la capacitación constante de los jueces, funcionarios y empleados judiciales en la provincia, y esto es lo más positivo de su existencia. Lo que aún no se logró es vincular formalmente la capacitación que se realiza con la carrera judicial, que todavía no ha sido reglamentada. Es decir que el cierre del círculo señalado por Néstor Sagüés, de que los exámenes, el paso por la escuela judicial y la carrera judicial, son las tres variables que deben confluir y funcionar para asegurar la efectividad de todo el sistema de selección y designación, aún no se ha concretado.

La obligación de brindar capacitación a los empleados es uno de los fundamentos por los cuales la capacitación interna y propia de cada oficina judicial conforma un Programa de Capacitación formalmente establecido por el Acuerdo del Ministros del Superior Tribunal de Justicia, y que sirve de marco para la realización de esta variable de capacitación, tal como se desarrollará en este trabajo.

Previsiones sobre la formación de los empleados judiciales

La misma constitución chaqueña establece en su artículo 164 que “La ley instrumentará y garantizará la capacitación de los empleados del Poder Judicial y la carrera administrativa sobre la base de igualdad de oportunidades y mecanismos de preselección por concurso público de antecedentes y oposición, bajo sanción de nulidad de los ingresos y promociones que violen esta norma”.

En los debates de la Asamblea Constituyente Reformadora de la Constitución en 1994, se sostenía el fundamento de esta cláusula especial de capacitación, “en virtud de las características muy particulares que tiene el empleado del Poder Judicial, quien tiene a su cargo un procedimiento, que debe tratar directamente con profesionales, quienes le exigen determinados conocimientos jurídicos y el manejo de cierta terminología y de códigos”; así como que “evidentemente, tienen una tarea específica, un lenguaje distinto, deben tener conocimiento sobre temas legales, tienen que ser idóneos en la materia”⁽⁵⁷⁾.

Entonces, conforme q la previsión constitucional en la provincia del Chaco, los jueces tienen el deber inexcusable de brindar sus conocimientos y experiencias a sus pares y empleados.

En la realidad institucional esta máxima constitucional se concreta a través del Centro de Estudios Judiciales, de dos maneras: a) la capacitación

(57) *Diario de Sesiones de la Convención Reformadora*, 1994, Cuerpo de Taquígrafos.

permanente de los magistrados y funcionarios del Ministerio Público a sus empleados, mediante cursos generales anuales por fueros y por niveles de complejidad, y b) de manera interna en cada oficina, por los magistrados y funcionarios a los propios colaboradores, de manera autogestionada por ellos con el apoyo administrativo y pedagógico del centro. Generalmente las actividades no son obligatorias, son todas voluntarias, con rarísimas excepciones. La segunda de estas variables es la que analizaremos en este trabajo, previo paso por los conceptos generales de la capacitación judicial y de las funciones de los centros y escuelas judiciales.

CAPÍTULO II

LA ORIENTACIÓN DE LA CAPACITACIÓN JUDICIAL CONFORME A SU FUNDAMENTO CONSTITUCIONAL: CARACTERÍSTICAS Y LIMITACIONES

§ 4. EL ENFOQUE JURÍDICO POLÍTICO QUE DETERMINA EL DISEÑO DE LA FORMACIÓN PARA LA FUNCIÓN JURISDICCIONAL

Se sostuvo en el capítulo anterior que los saberes requeridos por los jueces van cambiando conforme cambia el modelo de Estado y las teorías del derecho en las que se fundan, por lo que, para definir cuáles son los saberes, debemos transitar, para asegurar la coherencia del plan de formación por: a) modelo de Estado, b) teoría del derecho, c) teoría del saber jurídico, d) función del juez y e) saberes del juez. Asistimos a la concreción del Estado de derecho constitucional, con el resurgimiento de las teorías del derecho no positivistas, con una teoría del saber práctico jurídico, que define la función del juez como un abanico de tareas que van desde resolver con justicia caso por caso, hasta organizar y administrar un conjunto de recursos, y que ello determina que deba desarrollar competencias de gran variedad y diversidad.

También se dijo con fundamento en Vigo, que los no positivistas sostendrán la necesidad de una saber práctico (prescriptivo, valorativo, explicativo, que busca una certeza relativa, en presencia de valores, mediante métodos dialógicos, dialécticos, controversiales), iusfilosófico (que busca indagar qué es el derecho, de donde proviene, que estructura tiene) y operativo (basado en el saber prudencial de decidir cuál es la conducta jurídica obligatoria, prohibida o permitida, para tales sujetos, en un tiempo y lugar determinados).

El juez habrá de considerar cada caso concreto y el conjunto de casos idénticos, entendiendo cada situación conforme a la sociedad, su cultura, sus costumbres y su momento histórico. Es decir que, partiendo de su entorno y del tipo de casos que debe resolver, habrá de estar abierto a comprender las particularidades que presentan los casos, y a las posibilidades reales que tiene de encontrar la verdad de los hechos, para resolver lo más prontamente posible, con justicia.

La formación técnica jurídica (el desarrollo de su idoneidad técnica) hará que el enfoque de las particularidades arriba mencionadas sea desde

los principios, pasando por las normas hasta llegar al caso particular, para luego identificar la decisión justificada con su argumentación lingüística, axiológica y fáctica-jurídica. En un análisis que cabe describir como circular, el conocimiento de la realidad y la valoración e interpretación de los hechos, como advirtiera Zagreblesky⁽⁵⁸⁾, los jueces van de los hechos al derecho, que son lo primero que interpreta, y se hace desde un enfoque jurídico que proviene del conocimiento previo del sistema jurídico, pero que recién luego de haber realizado la precomprensión del caso (que es la asignación de sentido y valor) buscará en el ordenamiento jurídico la respuesta o resolución al caso y justificará la interpretación de las normas que ha realizado para resolver.

La formación en gestión judicial (idoneidad gerencial) es, frente al sistema organizacional del servicio de justicia, una nueva e importante función del juez, que genera la necesidad de incorporar otros saberes al propiamente jurídico, que se utilizan para gestionar mejor sus oficinas. También tiene carácter interdisciplinario e impone una apertura mental por parte de los juristas, ya que no se enfoca a la resolución de casos sino al gerenciamiento de los casos, los que aumentarán no solo en función de la juridización de la vida social sino del promovido acceso a la justicia.

El aprendizaje para realizar estas funciones estará determinado por su cultura y la actividad que concretamente haga, lo que constituye el contexto dentro del cual el conocimiento se produce.

§ 5. CARACTERIZACIÓN DE LA CAPACITACIÓN JUDICIAL CONFORME EL PARADIGMA CONSTITUCIONAL: ÁREAS DE CONOCIMIENTOS, DESTREZAS Y ACTITUDES, Y METODOLOGÍAS

Las áreas de conocimiento que conforme al modelo de Estado Constitucional requieren los jueces son:

En primer lugar, frente al rol jurídico político de la función —sobre todo para el ejercicio del control de constitucionalidad difuso imperante en nuestro país—, los contenidos deben comprender el modelo de Estado vigente en la actualidad, y deben comprender una nueva concepción del derecho (quizás diferente a la aprendida en la carrera de abogacía), así como la revalorización del saber práctico jurídico. Para ello se debe partir de los conocimientos —al menos básicos— de filosofía jurídica (dentro de esta especialmente de axiología jurídica), de teoría constitucional, teoría política y teoría de la interpretación o argumentación, así como de lógica jurídica⁽⁵⁹⁾. El razonamiento

(58) Cfr. CARRIÓ, Elisa M., *Acerca de la praxis interpretativa constitucional*, cit., p. 28.

(59) La carrera de dos años implementada en el Centro de Estudios Judiciales del Chaco, desarrollada solamente en dos períodos (1979/1980 y 1981/1982), incluía también Sociología e Historia de la Cultura.

judicial y la argumentación son fundantes, en cuanto, como se sostuvo en el primer capítulo, hacen a la legitimación judicial más antigua, y deben desarrollarse en teoría y aplicados a todos y cada uno de los campos disciplinares en los que se forme, en general y de la especialidad en el desempeño.

En segundo lugar, para la aplicación del derecho vigente, y por supuesto relacionado con el punto anterior, los contenidos han de apuntar a conocer y aplicar los sistemas de normas y principios de derechos humanos, de cara al sistema de garantías imperante y al denominado control de convencionalidad, así como todo el derecho de fondo y de forma propio del fuero de que se trate.

En tercer lugar, para el desempeño en el campo internacional, deben desarrollarse contenidos de derecho internacional público, de cara a los procesos de integración estatales que se están desarrollando⁽⁶⁰⁾, y la importancia que tienen los jueces en la construcción de tales espacios integrados, tal como claramente lo explica María Gattinoni. El conocimiento del derecho internacional privado y público, así como los procesos estipulados para la cooperación internacional, es fundamental frente a los fenómenos de circulación de personas y bienes, propios de esta época.

En cuarto lugar, para la interpretación de los hechos sometidos a resolución, se deben incluir contenidos relativos a las demás ciencias y disciplinas que se relacionan con la problemática fáctica del fuero del que se trate, a fin de comprender los hechos que se deben analizar y poder interpretar los mismos no solo desde el derecho sino desde la ciencia o disciplina implicada.

En quinto lugar, para la eficacia y eficiencia de su gestión judicial, y frente al sistema de gestión imperante actualmente en los poderes judiciales, los contenidos en los cuales formar deben también incluir el saber gestionar las oficinas judiciales de cara a lo que hoy se acepta como válido para las organizaciones en general, para lo cual habrá que incluirse un mínimo de ciencias de la organización, ciencias de administración, teoría de sistemas, sociología, antropología y demás disciplinas aplicables (como la matemática, la informática, la economía, la estadística, entre otras).

Por último y atravesando transversalmente todas las anteriores, habrán de desarrollarse pautas de ética judicial, colocando a los participantes en la situación de resolver dilemas éticos causados por la aplicación de todos los conocimientos anteriores y la realidad en la que se trabaja.

5.1. Capacitación jurídica/judicial

Para las primeras tres áreas mencionadas, que podemos identificar con cuestiones estrictamente jurídicas y de práctica judicial, se puede utilizar

(60) Ver GATTINONI, María, *La importancia del juez nacional en la construcción de espacios integrados*, tesina de la Maestría en Magistratura y Derecho Judicial de la Universidad Austral.

como herramienta conocida por todos, el método del caso, a partir de situarse en el rol de resolver cuestiones de diferentes índoles. Casos en los que estén controvertidos los hechos y las ciencias y disciplinas que explican las diferentes casuísticas; casos en los que estén controvertidos los ordenamientos jurídicos aplicables; casos en los que esté controvertida la solución justa; casos en los que esté controvertida la opción ética de quien debe resolver. Cualquiera que sea la solución propuesta por quien organiza los ejercicios, es fundamental respetarse la solución propuesta por los participantes, destacando el rol de facilitador y no de juzgador de quien se desempeña como capacitador, para que mediante este método no se caiga en el verticalismo propio de la dogmática que se transmite por conferencia, y para favorecer el descubrimiento de las destrezas bien desarrolladas así como permitir que las actitudes propias de cada uno se vean confrontadas naturalmente con las de los demás.

El método del caso ha tenido muy poco desarrollo y aplicación en la Argentina. Como lo señalara el profesor norteamericano Jonathan Miller, la tradicional manera de transmisión de conocimientos de derecho en Argentina⁽⁶¹⁾, no ha permitido una metodología práctica en la enseñanza del derecho. El método del caso consiste en analizar decisiones judiciales y casos hipotéticos situacionales, evaluar las distintas alternativas de solución que se presentan y tomar decisiones sobre el mejor camino a seguir. Para ello es necesario desarrollar profundamente el razonamiento jurídico, la investigación de las fuentes para tomar decisiones y las habilidades de expresión de argumentos e ideas.

Señala Fernando Toller⁽⁶²⁾ que en la historia de la enseñanza del derecho, si bien el método del caso se utiliza desde hace más de un siglo en los Estados Unidos, desarrollado en Harvard —atribuyéndole a Langdell su creación—, puede advertirse un antecedente en Roma. A partir de la concepción del derecho imperante como la *prudentia iuris*, esto es, el derecho basado en el casuismo y la práctica, el derecho situacional, identificando como fuente del derecho la respuesta de los prudentes, se enseñaban las opiniones jurisprudenciales, de modo que estas formaron parte de la enseñanza del derecho en Roma.

También señala Toller los antecedentes en la enseñanza del derecho canónico, y en la dialéctica griega y el método socrático. La dialéctica griega es utilizada para evaluar y sopesar argumentos contrapuestos, utilizada en la actualidad para formar en el pensamiento crítico, señalar errores y reflexionar sobre las verdades humanas. El método socrático, que consiste en comenzar con preguntas que evidencien la ignorancia de quienes están en situación de

(61) Cfr. MILLER, Jonathan, *El método de casos y la educación legal en la Argentina*, UBA, Facultad de Derecho y Ciencias Sociales, nro. 1, Buenos Aires, 1988.

(62) Cfr. TOLLER, Fernando, *Humanismo jurídico*, Porrúa, México, 2006, ps. 53-83.

aprendizaje, para luego plantear problemas que, basados en nuevas preguntas, extraigan el conocimiento ínsito en el interior de los alumnos.

El método del caso, en sus diferentes tipos, es aconsejable en la formación de contenidos normativos de derecho por parte de los centros y escuelas, tanto para jueces como para empleados que actúan por delegación judicial, tal como se sostendrá en el capítulo III.

La formación de jueces y aspirantes a jueces mediante el método del caso, con una estructura netamente práctica y participativa, tiene en la Argentina un exponente clave en esta materia, que lo constituye la Maestría en Magistratura y Derecho Judicial de la Universidad Austral⁽⁶³⁾. Dirigida por Rodolfo Vigo (director del Departamento de Derecho Judicial) y María Gattinoni (directora ejecutiva de la Maestría), está organizada de manera que la exposición de conceptos por parte del profesor se reduce a aquellos necesarios para analizar las cuestiones relevantes del temario de que se trate, luego se plantea el caso práctico (sentencias, para formar jueces) a los participantes, y se detallan las pautas de trabajo en equipo. A partir de allí, los participantes se relacionan entre sí en el grupo, y analizan conjuntamente los conocimientos teóricos desarrollados (basados en los ya adquiridos) hasta llegar a un resultado, que deberán sostener frente a los demás, para ser evaluados por el profesor. Se obliga al alumno a descubrir o crear una respuesta, analizarla, fundarla y luego defenderla. Esto se parece mucho más a la actividad real y diaria de los jueces, que aquella que consiste en escuchar al profesor y luego repetir lo escuchado.

Tanto el aprendizaje práctico como el desarrollo de una actitud colaborativa del aprendizaje están presentes, ya que se basa en:

- construir el aprendizaje sobre la experiencia de los participantes,
- el debate de diversas opiniones en la búsqueda de la solución del caso,
- la sistematización de las conclusiones alcanzadas durante el estudio,
- abordar la doctrina, pero no “teóricamente”, sino en análisis crítico, buscando fundamentos, razones, aplicaciones, fortalezas, debilidades, necesidades de evolución.

La metodología de las clases consiste en que, habiendo estudiado en forma previa el material, y habiendo expresado el profesor los conceptos claves, se pasa al método del caso, que ocupa dos tercios de la sesión dedicada a cada tema. En el mismo se procura construir el aprendizaje sobre los conocimientos y la experiencia de los participantes, de modo tal que se les permita aprender tanto del material entregado previamente como de los puntos de vista de otros cursantes, y no solo del aporte que pueda hacer el profesor,

(63) Ver *www.austral.edu.ar*.

como en el sistema de clases magistrales. Con esta metodología se pone en juego la persona toda, con su inteligencia y su afectividad, y conduce a que se comprendan mejor los principios del derecho al verlos en operación y a que no se olviden los elementos que se han analizado y debatido.

Los resultados que alcanza la metodología utilizada en esta Maestría pueden sintetizarse en que

- Desarrolla en los participantes un profundo sentido crítico en el análisis de las instituciones y de las situaciones del mundo del derecho. Esto produce que se instaure en ellos una acendrada mentalidad jurídica crítica, que los lleva a analizar con rigor científico y profundidad las cuestiones, y a resolver con naturalidad una multitud de problemas jurídicos complejos.

- Integración de un profundo conocimiento teórico del derecho con la práctica profesional y las habilidades propias del jurista.

- Alto grado de capacidad analítica y argumentativa, a partir de la discusión de entre 300 y 400 casos hipotéticos y sentencias judiciales.

- Marcada aptitud para la resolución creativa de los problemas jurídicos, fomentada por la redacción de decenas de informes, dictámenes y escritos.

- Disposición para adaptarse rápidamente a los constantes cambios del mundo del derecho.

- Capacidad de promoción en forma permanente de debates interesantes, enriquecedores y de alto nivel jurídico.

5.2. Capacitación interdisciplinaria

Para la capacitación referida a la interpretación de los hechos sometidos a resolución, esto es, la formación en otras disciplinas e interdisciplinaria, el método del caso no es suficiente, y requiere de acciones más complejas. Aquí han de aplicarse los fundamentos del aprendizaje basado en principios y conceptos.

La casuística judicial, en sus diversas y variadas formas, ha de ser reconsiderada, ya que es la que nos conecta a los abogados con todas las ciencias. De allí que cada tipología de casos ha de ser conectada con los principios generales de cada ciencia. Cada fuero, según sus competencias, habrá de relacionarse con diferentes ciencias y disciplinas. El fuero penal, en la investigación y juzgamiento de los delitos, habrá de relacionarse con las ciencias médicas, psíquicas, sociales, informáticas, físicas, químicas, biológicas, etc. El fuero de familia con la psicología, con la asistencia social, con la medicina, con la teoría del conflicto, etc. El fuero comercial con la matemática financiera, la economía, la política, etcétera.

Cada caso o grupo de casos, que representan un determinada problemática social o individual, ha de analizarse a la luz de los conocimientos de otras ciencias, para las que hay especialistas, quienes podrán actuar como peritos, como *amicus curiae*, o podrán brindar informes de toda clase, pero si los jueces no saben lo mínimo indispensable para comprender lo que aquellos están afirmando o negando, difícilmente puedan moldear su íntima convicción, o utilizar correctamente los informes para fundar sus decisiones⁽⁶⁴⁾.

El aprendizaje más efectivo para este tipo de aspectos que integran la actividad judicial es aquel que se centra solamente en los principios de cada disciplina y ciencia. Además de que es imposible que una sola persona sea experta en todas, pues la experiencia requiere de años de formación, el aprendizaje basado en conceptos y principios es enaltecido hoy por distinguidos pedagogos y epistemólogos. Así, Howard Gardner sostiene la importancia —y la escasa efectividad de las escuelas institucionalizadas en este aspecto— de la comprensión disciplinar o genuina⁽⁶⁵⁾. Para tal autor, la comprensión de los conceptos y principios es genuina, cuando pueden aplicarse para solucionar situaciones nuevas, o no previstas inicialmente en el proceso de aprendizaje.

En los procesos judiciales, la valoración de los hechos y las pruebas reguladas generalmente por las leyes procesales, hay un momento en el que se confunden las diferentes disciplinas, y esto trae aparejado no pocos problemas entre jueces y especialistas, pues las decisiones, si bien son jurídicas, deben apoyarse con una argumentación razonable en otras ciencias y disciplinas.

Los planes de formación entonces, han de diseñarse en función de cada fuero y problemática, de manera de ir integrando los diferentes saberes a medida que se aprenden, y la evaluación debe ser en proceso, esto es, a medida que se avanza en los diferentes contenidos y etapas del aprendizaje.

Señala Gardner que el experto disciplinar (aquel que ha superado la escolarización tradicional impartida en las instituciones educativas, que comprende de memoria, en forma ritualizada y convencionalmente) es aquel que tiene capacidad para superar las limitaciones, extender sus habilidades y conceptos a nuevas situaciones, resolviéndolas apropiadamente. Pero, no se puede empezar a dominar un ámbito o comprenderlo, si no se quiere pe-

(64) Los convenios firmados por el Departamento de Derecho Judicial de la Universidad Austral con la CONICET, para colaborar en las investigaciones que se requieran en los poderes judiciales, son un avance importantísimo en esta problemática, pues ponen a disposición de los poderes judiciales y ministerios públicos, el servicio de un organismo especializado en producción de conocimiento científico. Sin embargo, hasta para pedir colaboración de tales expertos investigadores, deben saber los operadores qué conocimientos no tienen y qué conocimientos están implicados en los casos que deben resolver.

(65) Cfr. GARDNER, Howard, *La mente no escolarizada*, Paidós, Buenos Aires, 1997, ps. 17 a 29.

netrar en su mundo y aceptar sus imperativos y limitaciones disciplinares y epistemológicas que lo han forjado durante años⁽⁶⁶⁾. Cuando se comprende la cultura del ámbito donde se desarrollan las competencias, el dominio se hace evidente⁽⁶⁷⁾.

Veamos un ejemplo de lo enunciado para un juez de familia que debe resolver un caso de minoridad⁽⁶⁸⁾, partiendo de la base de que las disciplinas que abordan las problemáticas de los menores concurren (o debieran hacerlo) en un plano de igualdad⁽⁶⁹⁾, pero desde diferentes miradas a un mismo campo de acción y de estudio, la capacitación que se proponga ha de ser, en primer término, un cruce de saberes ordenado según las tipologías de casos.

El enfoque que puede darse es el de unir los saberes de las distintas disciplinas que abordan la problemática, ordenando el diseño curricular en pos de un mismo fin, ya que fragmentar los saberes y las especialidades que concurren en el abordaje de los problemas de los niños ha llevado en la práctica, a relaciones conflictivas entre especialistas y jueces, tanto en el marco teórico como práctico, en la tarea diaria de tribunales.

¿Cómo debiera realizarse la integración de los saberes? Enfocando la capacitación hacia el fin perseguido por cada tipo de proceso judicial y analizando, en cada caso, las acciones y el estudio de los problemas que atendemos en el Poder Judicial. El fin perseguido por los procesos de menores es diferente en cada tipo de problemática, pero el denominador común a todos es la máxima impuesta a los jueces, así como a todas las instituciones públicas y privadas, y las autoridades administrativas y los órganos legislativos, de atender el interés superior del niño (artículo 3° de la Convención sobre los Derechos del Niño). La pauta que brinda el sistema internacional de derechos humanos no deja de ser metodológica a los fines del tema de tratamiento, en cuanto la capacitación de los operadores debe estar fuertemente orientada precisamente a la búsqueda de tal protección.

Los operadores a capacitar debieran armarse conceptual y actitudinalmente para resolver los problemas desde la interdisciplina, amalgamando los saberes con otras disciplinas a fin de integrarlos en pos de la resolución, casi siempre temporaria (desde una visión sistémica de la familia) del caso.

(66) GARDNER, *ibídem*.

(67) GARDNER, *ibídem*.

(68) Ver AUGÉ, María Rosario, "El abordaje interdisciplinario de los problemas jurídicos: Enfoques que puede darse a la capacitación interdisciplinaria para el abordaje de las problemáticas de los niños, niñas y adolescentes", ponencia presentada en el *XI Congreso Nacional y I Internacional de Capacitación Judicial*, cit., ps. 90-94.

(69) Igualdad en cuanto disciplinas que constituyen una ciencia, y por tanto validan sus métodos de interpretación de los datos, conforme pautas igualmente científicos.

Las etapas de formación inter y transdisciplinaria

1. Conocer los conceptos básicos para comprender el fundamento, los principios y sus relaciones, de cada una de las disciplinas que abordan el problema. Las diferencias en el lenguaje de cada ciencia, y dentro de ellas de cada disciplina, es el primer escollo para sortear por los operadores judiciales (jueces, abogados, secretarios, empleados, notificadores, oficiales de justicia). La necesidad primera es entonces nivelar lenguajes.

2. Manejo del léxico mínimo para entender cada disciplina, logrado en la primera etapa, que debe estar orientado en la segunda a la habilidad de crear relaciones entre conceptos, todavía dentro de cada disciplina. La finalidad perseguida es comprobar el entendimiento cabal del análisis que puede hacerse, desde cada disciplina, de los problemas.

3. La tercera etapa, luego de manejar conceptos propios de cada disciplina implicada, es relacionar conceptos de estas disciplinas con el derecho, y de éstas entre sí, con el derecho. ¿Qué derecho? El sistema internacional de protección, el sistema constitucional, todo el derecho de fondo, el derecho procesal. La finalidad sería que la comprensión del problema se realice desde todas las posibles miradas (la precomprensión del caso y la categorización de sentido y valor⁽⁷⁰⁾ estarán fuertemente determinadas por los saberes desde los que aborda el problema a resolver judicialmente).

4. En una cuarta etapa, y ya para los profesionales que intervienen en el proceso de toma de decisión judicial, que obligará personalmente a los sujetos procesales, el aprendizaje se volverá más complejo, pues además de las etapas anteriores de formación, deberá contar con la capacidad para realizar sucesivas relaciones de las diferentes disciplinas armonizadas con la del derecho, distinguiendo los cambios que se producen a partir de la intervención judiciales y su evolución en el tiempo.

La notable variación de los problemas, conforme transcurre el tiempo, no permite que se trabaje con una suerte de pensamiento único “dado a debe ser b”, pues estas operaciones mentales, si bien responden a la exigencia lógica, han de ser realizadas en pos de brindar soluciones a los problemas familiares conforme se van presentando y cambiando, muchas veces gracias a la propia intervención judicial en el conflicto de que se trate, lo que exige flexibilidad e interpretación constante de los hechos y del derecho.

5. Por último, estando demostrado que el mejor modo de aprender es haciendo, la formación habrá de completarse con practicar relaciones interdisciplinarias con fines de resolver situaciones que sean o puedan incidir en el conflicto a resolver judicialmente. Recién en esta etapa, los saberes de las disciplinas se orientan al fin perseguido por cada tipo de proceso judicial.

(70) Según la teoría descriptiva de la interpretación, en la terminología utilizada por Gustav Zagreblesky.

Aquí es cuando cobra preponderancia el derecho por sobre las demás ciencias, ya que la aplicación del derecho vigente será con la óptica ya generada en las etapas anteriores de formación.

Resumiendo: 1) nivelar lenguajes; 2) relacionar conceptos, 2.1) de cada disciplina, 2.2) de éstas entre sí, 2.3) de éstas con el derecho, siempre en relación a las problemáticas a resolver; 3) practicar relaciones interdisciplinarias aplicadas a la resolución judicial.

Para la capacitación interdisciplinaria y transdisciplinaria, y dadas las particularidades de cada fuero e instancia, así como las limitaciones operativas que suelen tener los centros y escuelas, resulta que cada juez y funcionario ha de velar por su propio perfeccionamiento interdisciplinario como una exigencia ética para el cumplimiento de la función, acudiendo a las ofertas de formación a las que tenga acceso⁽⁷¹⁾. Cada operador ha de formular su propio plan de estudios, su propia currícula, en forma responsable, de acuerdo a su función y las que espera cumplir en el futuro. Los centros y escuelas deben organizar actividades destinadas a la formación en general, pero deben también acompañar estos procesos formativos individuales, acercando propuestas, difundiendo opciones diferentes, conectando personas por afinidades y rumbos, facilitando la creación y reproducción de redes, y mediante toda otra clase de acciones que propendan al máximo desarrollo profesional y personal de los jueces.

5.3. Capacitación en gestión judicial

Hasta aquí vimos que los procesos de formación para la resolución de casos judiciales, su planteo y hasta su defensa, tienen matices diferentes que han de tenerse en cuenta sin simplificar el tema. Pero los jueces y funcionarios del Ministerio Público no solo deben justificar racionalmente, argumentar y transmitir adecuadamente sus planteos y decisiones, sino que tienen a su cargo la administración de los recursos que tienen para solucionar no un caso, sino miles de ellos⁽⁷²⁾. Esto nos conduce a toda otra serie de cuestiones que, si bien tienen incidencia en la resolución de los casos, poco tienen que ver con el fondo de los asuntos que se resuelven. Nos referimos a la ad-

(71) La actitud necesaria de todo juez y funcionario de los ministerios públicos es la del compromiso con la formación permanente. A ello apunta uno de los objetivos de las especializaciones y maestrías de la Universidad Austral, cuando establece: "Adquirir una metodología de formación permanente en el campo jurídico, y la conciencia de que es indispensable recurrir siempre a la actualización y el aprendizaje ante la dinámica y compleja normatividad de la vida social, para servir mejor a la comunidad".

(72) Se encuentra abierto aún el debate sobre qué sistema de administración de tribunales sería conveniente, pues resulta atractivo el sistema norteamericano que tiene un gran desarrollo en materia de administración, y está llevando adelante una propuesta interesante el IACA, la Asociación Internacional de Administradores de Cortes.

ministración de la oficina judicial y a los criterios de gestión judicial que se utilizan.

Para la efectiva tutela judicial, según vimos en el primer capítulo, se requiere de un proceso constante de reforma judicial relacionada con el modo de trabajar en la gestión de los casos. Así, podemos diferenciar al menos dos niveles de intervención a estos fines: uno “macro” que depende de los responsables de la administración general del Poder Judicial, y que incide en todo el sistema judicial, consistente en las medidas que se toman a nivel general, comúnmente identificadas con la reforma judicial. Ejemplos de este tipo de medidas son las que tienden a agrupar funciones comunes a las fiscalías de investigación penal para facilitar la efectividad en la investigación de los delitos, o la división de los juzgados por especialidades para lograr mayor rapidez en la ejecución de las sentencias, o la instauración de mecanismos de resolución alternativa de conflictos para hacer un tratamiento diferenciado de los conflictos conforme a su naturaleza. La responsabilidad sobre los modos y resultados de la gestión judicial así concebida recae en las cortes o superiores tribunales de justicia⁽⁷³⁾.

El otro nivel de gestión judicial, que podemos denominar “micro”, se refiere a la gestión dentro de una dependencia judicial en particular, y que tiende a hacer efectiva la actuación de esa dependencia, incide en esa dependencia en particular y se ocupa del grupo humano que conforma la misma. En este nivel de acción de gestión, el juez —o el jefe de la dependencia— es el responsable de los resultados que obtiene mediante las medidas que adopta, y se desenvuelve según su propia idoneidad gerencial.

La aplicación al Poder Judicial de las ciencias de la administración, atravesadas por el desarrollo de las nuevas tecnologías de la comunicación y la información, determinan que los medios a través de los cuales se materializaban los procesos judiciales ya no sean los mismos, y que estén en constante cambio frente a las oportunidades y posibilidades que surgen todo el tiempo. Se proponen así diversas ideas y se implementan diferentes programas, pero habrá de pasar más tiempo hasta que se concrete un modelo operativo procesal diferente.

La formación en el uso de las tecnologías tiene una importancia fundamental tanto para los jueces y funcionarios como para los empleados, y en este ámbito más que en ninguno, es preciso como capacidad actual: aprender a aprender, pues implica un nuevo método de trabajo, y la novedad seguirá en la medida de que se sigan desarrollando nuevas tecnologías que los poderes judiciales deberán incorporar.

(73) GARAVANO, Germán, *El gobierno del Poder Judicial*, material didáctico del Curso Gobierno y Gestión Judicial, Unidos por la Justicia, 2012, trabajo sustentado en uno previo en coautoría con Martín CASARES, publicado en la página web de la Asociación de Magistrados de la provincia de Córdoba.

Este ámbito de conocimiento, que en nuestro país se identifica con la gestión judicial, tiene varias aristas. La primera, desde el punto de vista de quién es responsable de esta cuestión, se sostiene que es la Corte Suprema de Justicia de la Nación (y a tal fin esta ha creado una Comisión Nacional de Gestión Judicial) y las Cámaras de Apelaciones Federales, que tienen la superintendencia de los tribunales inferiores⁽⁷⁴⁾. Pero desde una lectura posible de la CN, esta es una atribución del Consejo de la Magistratura de la Nación, pues el artículo 114 establece como atribución de este organismo en el inciso 6°: “dictar los reglamentos relacionados con la organización judicial y todos aquellos que sean necesarios para asegurar la independencia de los jueces y la eficaz prestación de los servicios de justicia”. La importancia de quién es responsable en relación a la formación en estos temas, es la de definir quién decide la política de formación en gestión judicial. Así como quién será responsable de los resultados o ausencia de ellos. En la provincia del Chaco, esta responsabilidad recae exclusivamente en el Superior Tribunal de Justicia.

Segundo, la problemática de la gestión judicial a nivel macro se relaciona con la existencia de las burocracias administrativas como forma de dominación. El cambio en la organización del trabajo trae aparejados cambios en la dinámica de muchos sectores políticos y sociales, de modo que las decisiones de los gobiernos judiciales, si bien deben partir del diálogo y el consenso, requieren de un fuerte compromiso ético de defensa de la institución judicial en pos de su mejora continua.

Tercero, estos campos de contenidos a desarrollar están relacionados estrechamente con los denominados procesos de reforma judicial, y ello determina que sea necesaria, en la toma de decisiones, la participación efectiva de los destinatarios —participantes por ende de los programas de capacitación—, ya que tienen una alta incidencia en la concreción de las políticas a implementar⁽⁷⁵⁾. La participación activa de los operadores en la construcción del conocimiento necesario para gestionar más eficazmente es fundamental⁽⁷⁶⁾. La metodología participativa será clave entonces en el éxito de la formación en esta materia.

(74) Ver la interpretación que realiza la Mag. María Teresa ZOPPI DE CABALLERO, en su tesina “La eficacia como responsabilidad del Poder Judicial”, *Cuadernos de Derecho Judicial*, p. 86.

(75) La evaluación del Proyecto de Reforma Judicial en Bolivia, financiada por el Banco Mundial, establece en las conclusiones, ante la no obtención de los resultados esperados, las lecciones aprendidas, siendo una de ellas, que debe trabajarse en función de los actores implicados, alentando el surgimiento de liderazgos al interior de la corporación, con el propósito de garantizar la pertinencia y viabilidad futura de las intervenciones que se desarrollen. Seintex, Ministerio de Relaciones Exteriores.

(76) También como uno de los objetivos de las especializaciones y maestrías de la Universidad Austral, se encuentra el “estar cualificados para participar en el planeamiento estratégico de las necesidades de los clientes, de la organización, del Estado o de los organismos judiciales”.

Los procesos de reforma judicial, según los fueros y problemáticas de que se trate, pueden tener diferentes objetivos, por ejemplo: mejorar la investigación y juzgamiento de las faltas y delitos, digitalizar la información y la comunicación para brindar rapidez, certeza y seguridad a la tramitación de las causas, mejorar la atención de los usuarios, oralizar tramos de procesos o procesos enteros que hoy en día son escritos, centralizar la gestión administrativa judicial, instalar la figura de los administradores judiciales, mejorar el sistema de seguimiento de los reclusos, asegurar la no discriminación de las mujeres, brindar protección urgente a las víctimas de violencia familiar, etcétera.

Cada tipo de reforma, según el tema y la magnitud de la misma, requiere de planes y programas de capacitación tendientes a producirlos, empezando por la sensibilización, siguiendo por el análisis y rediseño de las prácticas actuales que se quieren desterrar, y promoviendo las nuevas prácticas judiciales, continuando por insistir en los temas más difíciles de cambiar, midiendo los resultados obtenidos y volviendo a empezar cuantas veces sea necesario para cumplir con los fines perseguidos.

Ello coloca a los centros y escuelas en la obligación de establecer sistemas de medición del impacto de sus actividades⁽⁷⁷⁾, y que estén en línea con las políticas de control administrativo que tienen las diversas jerarquías establecidas. La continuidad y perseverancia en algunos contenidos temáticos es fundamental para producir efectos mediante la capacitación, pues su resultado no es automático. La capacitación puede estar diseñada utilizando las más sofisticadas herramientas pedagógicas, y aun así no cambiar las conductas o las ideas de los participantes, es decir que no son infalibles. Las personas cambian si realmente quieren cambiar, y si se las controla en el cumplimiento de aquello que se les transmitió desde la institución judicial.

La capacitación en materia de gestión judicial⁽⁷⁸⁾ es fundamentalmente una capacitación de tipo metodológico, es más que en ninguna materia una verdadera herramienta. La capacitación en esta materia, si bien es el componente más importante de toda implementación de un sistema de gestión, es el medio para el funcionamiento adecuado del sistema a implementar, de modo que la evaluación de la capacitación, habrá de producirse respecto del sistema de gestión en su funcionamiento real.

La capacitación en gestión judicial debe realizarse enlazando la informática con la organización interna del tribunal (relacionar normativas de

(77) Actualmente la IOJT, Organización Internacional de Formación Judicial, está comenzando a difundir la idea de la evaluación del impacto de la capacitación, y a investigar que se está haciendo en esta materia.

(78) AUGÉ, María Rosario, "Gestión judicial: ¿Cómo puede capacitarse en relación al mejoramiento de la calidad de gestión judicial? ¿Capacitación en las propias oficinas judiciales?", ponencia presentada en el *XII Congreso Nacional y I Internacional de Capacitación Judicial*, cit., ps. 280-283.

funcionamiento del Poder Judicial, con las prácticas judiciales), con el derecho procesal (relacionar normas procesales con el sistema informático) y el derecho de fondo (relacionar derecho de fondo, con derecho constitucional y con derecho procesal).

Las normativas de funcionamiento del Poder Judicial (reglamento interno, ley orgánica, Constitución provincial, Constitución nacional, acordadas, resoluciones, disposiciones, etc.) deben estar sujetas asimismo a un proceso constante de investigación a fin de adecuarse a los nuevos modelos de gestión. Para no caer en inseguridad jurídica, tiene que estar muy clara la política judicial a largo plazo, para que funcione como elemento integrador de los cambios, manteniendo coherencia entre los medios y los fines.

Los modelos de gestión judicial, si bien deben compartir los cánones y principios de la gestión pública, deben ser propios del Poder Judicial, porque todo el sistema en su conjunto ha de responder a la finalidad constitucional del Poder Judicial.

Para la mejora del sistema de gestión judicial, hay consenso en aplicar la disciplina relacionada con la calidad. Para ello se pueden utilizar las normas ISO, u otras de similares características, así como el diseño de un sistema propio⁽⁷⁹⁾, pero que tiendan a la mejora continua y a la búsqueda constante de la optimización de recursos, en cuanto valor instrumental, a los fines de la institución judicial.

El uso de las normas ISO, por parte de los pioneros en su aplicación en la Argentina, bajo el liderazgo de Humberto Quiroga Lavié⁽⁸⁰⁾, responde al entendimiento de que el conjunto de normas, procedimientos, instructivos y registros del Sistema de Gestión Social de la Calidad —habiendo tomado como base la Norma ISO 9001/2000—, es la herramienta que mejor se adecua, por el momento, para verificar y controlar los estándares de calidad obtenidos. Cabe destacar que el uso de esta Norma se encuentra legitimado por su aplicación en 120 países, y que el IRAM de la Argentina ya ha redactado, con un equipo interdisciplinar e interinstitucional, una *Guía para la justicia*, en la que de alguna manera se traducen los términos de las Normas ISO a los procedimientos judiciales⁽⁸¹⁾.

(79) Por ejemplo, la provincia de Mendoza ha diseñado un sistema de gestión propio.

(80) QUIROGA LAVIÉ, Humberto, *Gestión de calidad y justicia, las reglas ISO aplicadas al sistema judicial*, Imprenta LUX, Santa Fe, 2003.

(81) Ver Norma Argentina IRAM 30600, Guía para la interpretación de la norma IRAM-ISO 9001:2000 en la gestión operativa de la justicia, Referencia numérica IRAM 30600:2006, redactada por un grupo de trabajo justicia del que formó parte la autora de este trabajo, en representación del Poder Judicial del Chaco, junto a representantes del Consejo de la Magistratura de la Nación, del Juzgado Civil N° 94 y N° 54 de Buenos Aires, del Juzgado Federal N° 3 de Lomas de Zamora, del Juzgado Federal N° 1 de Buenos Aires, de la Cámara Nacional Electoral, del Poder Judicial de Tucumán, entre otros miembros especialistas en calidad, y junto al Subcomité

En el Poder Judicial del Chaco, se trabajó desde el 2001 a 2006, en la implementación de lo que se dio en llamar Sistema de Gestión Social de la Calidad, del que solo haré referencia aquí en cuanto a cómo se enfocó la capacitación, por cuanto se instrumentó con la participación real de todos los involucrados en el proceso judicial, haciendo del mismo un sistema de gestión social de la calidad⁽⁸²⁾. Actualmente se ha creado en el año 2015 la Oficina de Gestión de Calidad, quien tiene a su cargo la implementación del sistema en las dependencias que así lo soliciten.

Hoy en día se vuelcan grandes esfuerzos desde los centros y escuelas judiciales, así como desde algunas universidades, para brindar conocimientos de administración y organización, y de todas las disciplinas que de ellas derivan, intentando generar su adaptación a tribunales. El primer problema, que todavía no se ha resuelto, es el debate y el consenso entre los procesalistas —quienes disponen el modo de los procesos judiciales pensando desde el derecho procesal— con los administradores o gestores, y de ellos con los informáticos. Un esfuerzo teórico que realmente se ha hecho cargo de esta cuestión es el realizado por Humberto Quiroga Lavié⁽⁸³⁾, quien ha propuesto en su obra *La formación del derecho procesal organizacional* unir las áreas mencionadas, que hoy todavía están separadas. Hay expertos en gestión que saben de liderazgo, trabajo en equipo, planificación estratégica, diseño de procesos, evaluación de resultados, *coaching* organizacional, pero pueden no dominar los diferentes sistemas informáticos que se utilizan. Hay capaci-

de Calidad, integrado por representaciones de universidades y empresas públicas y privadas.

(82) El plan general de intervención fue guiado por Eduardo Parody, quien ha desarrollado conceptualmente el enfoque de la gestión de la calidad aplicada al Poder Judicial, y actualmente se desempeña en la Comisión Nacional de Gestión Judicial de la CSJN. Se desempeñaron como formadores y facilitadores de las reuniones, los integrantes del Juzgado Civil Nacional N° 94, así como los colaboradores técnicos de tal juzgado, todos *ad honorem*, y entusiasmados por los altos resultados que lograron en su propia oficina judicial, mediante este sistema de gestión y de capacitación.

La participación de todos los involucrados se hizo en dos niveles: uno institucional y otro interno de cada juzgado. Desde lo institucional, se realizaron reuniones explicativas de acuerdo y compromiso, con la Asociación de Magistrados y Funcionarios del Chaco, con el Colegio de Abogados, el Consejo de Abogados y el Sindicato de Empleados Judiciales. A nivel interno de cada juzgado, se realizaron capacitaciones separadas por sectores y por funciones, y juntos todos los integrantes, desde los ordenanzas hasta los jueces, con el programa de capacitación continua denominado práctica procesal informatizada. Actualmente, en el año 2013, han certificado calidad ante el IRAM y han ganado el Premio Provincial a la calidad, dos dependencias judiciales del Chaco, el IMCiF (Instituto de Medicina y Ciencias Forenses) y el CeTRE (Centro de Tratamiento de Residuos Patológicos), quienes realizaron su capacitación a estos fines, a través del Centro de Estudios Judiciales del Chaco.

(83) Ver QUIROGA LAVIÉ, Humberto, *La formación del derecho procesal organizacional*, editado por la Honorable Cámara de Diputados de la Provincia de Buenos Aires, en diciembre de 1998.

tadores en informática, pero la mayoría de ellos no conocen en profundidad los aspectos jurídico-procesales y sus variables en cada caso. Y por supuesto, hay muchos expertos en cuestiones procesales, que no dominan el sistema informático y tampoco la organización del trabajo. Pero es indispensable que todas las áreas de los saberes se articulen entre sí, aplicando el principio de enfoque sistémico que rige el método de gestión de la calidad, y que los conocimientos que se desarrollen se apliquen a reformas concretas.

De lo dicho se desprende la importancia de que tales expertos trabajen juntos en forma interdisciplinaria, y que se conformen verdaderos equipos técnicos de apoyo al gobierno judicial. Asimismo, sería fundamental que se produzcan instancias de formación de formadores en materia de gestión judicial, para que los expertos que conocen todas las áreas mencionadas y que son pocos en relación a la cantidad de poderes judiciales que hay en nuestro país, pudieran hacer crecer el número de personas dedicadas a esta materia tan necesaria y urgente.

Se necesitan espacios de debate amplio sobre los fines que se persiguen y los resultados que se obtienen, visto que los procesos de reforma judicial quedan truncos al momento de su implementación, o bien se implementan pero luego no se evalúan⁽⁸⁴⁾. Es fundamental que los procesos iniciados continúen, porque son las líneas estratégicas hoy vigentes⁽⁸⁵⁾, y es el modo de implementar los procesos de reforma judicial⁽⁸⁶⁾.

Una estrategia actual de mejora de la gestión, por parte de los centros y escuelas, es incorporar el saber producido por las dependencias, y articular el trabajo mejorado de unas oficinas con otras. Frente a los logros obtenidos a nivel de juzgados en diferentes puntos del país, se propone el *benchmarking* como estrategia multiplicadora⁽⁸⁷⁾.

(84) Debe reconocerse el avance que hubo en la Argentina en el reconocimiento del tema como central, en la agenda de los poderes judiciales, las asociaciones de magistrados y las facultades de Derecho, sobre todo en los posgrados, así como la acción que vienen desplegando desde hace años ONGs como FORES, INECIP y Unidos por la Justicia.

(85) En la Cumbre Judicial de Ministros de Cortes de Iberoamérica, en 2012, el tema central: Tecnologías aplicables en el Poder Judicial. La Conferencia Nacional de Jueces ha tratado como uno de sus temas, la gestión judicial. La CSJN ha creado una Comisión Nacional de Gestión Judicial. La “justicia lenta no es justicia” se ha difundido hasta que lo repiten todos los jueces del país, y la jurisprudencia ha dictaminado varios casos en los que por la lentitud, hay denegación de justicia.

(86) En la JUFEJUS —que sigue siendo el ámbito natural de reunión de los centros y escuelas de capacitación— la organización que dio nacimiento a REFLEJAR, la Red de Escuelas Judiciales de Argentina, se están preparando desde el año 2011 Protocolos de Actuación para Centros y Escuelas, en distintos ejes temáticos y en materia de incorporación de nuevas tecnologías para hacer eficaces y eficientes a los poderes judiciales, donde se establece claramente la conexión y trabajo conjunto de todas las áreas implicadas en la gestión judicial.

(87) Es importante el trabajo que realiza Luis María Palma en sus seminarios pues va tomando experiencias que recoge a lo largo del país y del extranjero y condensa lo más importante para transmitirlo a los participantes.

La más conocida en nuestro país es la desarrollada por los encuentros organizados por Pelayo Ariel Labrada⁽⁸⁸⁾.

Los ejes de contenidos en esta materia son: la gestión documental y la estandarización de documentos y procedimientos, la organización del trabajo, el rediseño de los procesos de trabajo, el manejo de nuevas tecnologías y digitalización de los procesos. Estos ejes deben trabajar coordinadamente para producir los instructivos de gestión y de coordinación de las tareas, para recién luego producir la capacitación en gestión. Luego, las capacitaciones deben hacerse también, como en cualquier campo interdisciplinar, aprendiendo los principios y conceptos básicos de las disciplinas implicadas, a saber: informática, gestión de la calidad, administración, derecho, psicología de las organizaciones, sociología de las organizaciones, matemática, estadística, derecho, filosofía, ética y toda otra necesaria, para luego unir los saberes en el campo de la gestión judicial propiamente dicha.

Los principios de la calidad, también denominados enfoques, aplicados a toda la gestión, tienen diferentes interpretaciones y aplicaciones, como cualquier principio⁽⁸⁹⁾, y son muy útiles para aplicar a toda clase de decisiones en esta materia. Ellos son:

- Enfoque en el destinatario.
- Liderazgo.
- Participación.
- Enfoque basado en procesos.
- Enfoque sistémico de la gestión.
- Mejora continua.
- Enfoque basado en hechos para la toma de mediciones.
- Relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores.

En el año 2004, cuando el Congreso Nacional de Capacitación Judicial de la JUFEJUS se realizó en la provincia de Río Negro⁽⁹⁰⁾, la Comisión de Análisis sobre el tema Gestión Judicial, que reunió a responsables de capacitación judicial de todo el país, concluyó en las siguientes consideraciones:

(88) Ver *www.gestionjudicial.net*.

(89) En el año 2007, en la Segunda Conferencia Nacional de Jueces, la Corte Suprema de Justicia de la Nación estableció la gestión judicial como política basada en: liderazgo del juez, enfoque en el destinatario, desarrollo y capacitación del personal, información y su análisis, planificación estratégica y operativa, control de calidad, ética en la gestión y control de resultados operativos.

(90) VIII Congreso Nacional de Capacitación Judicial, Gral. Roca, Río Negro, 20 al 22 de octubre de 2004, Taller N° 3: "Capacitación en gestión judicial", María Rosario AUGÉ (coord.).

Partiendo de un concepto básico de gestión judicial entendida como la capacidad para organizar la labor diaria de la oficina judicial optimizando los recursos disponibles, se reconoce como finalidad de la capacitación que tienda a mejorar tal gestión. Reestablecer la confianza entre el Poder Judicial y la sociedad a la que pertenece, recreando la relación de las oficinas judiciales con los justiciables y por ende con la ciudadanía, basada en la solidaridad, y el sincero respeto por el bienestar de las personas, asegurando un servicio eficaz y eficiente.

Para ello, se considera necesario:

A.1. Atender especialmente la fluidez y los modos de comunicación judicial con los auxiliares de la justicia y los justiciables, capacitando en comunicación y buena atención: a) Actitudes: formar conciencia acerca del rol de la justicia como servicio en la sociedad. B) Habilidades: atención al público y manejo de quejas. C) Saberes: funcionamiento general de la oficina por parte de quienes atienden en mesas de entradas y puesta a disposición de los mismos de toda la información necesaria requerible por quien entra a una oficina judicial.

A.2. Apuntar la labor judicial a la transparencia, creando los canales de comunicación necesarios y reforzando y/o rediseñando los existentes.

— Investigar y capacitar respecto del lenguaje judicial: modos de redacción, evitando tecnicismos innecesarios y tendiendo a la sencillez para la formulación de ideas y argumentos. La estrategia de capacitación en este campo debe ser compartida con las asociaciones de abogados y las universidades.

— En el Poder Judicial, trabajar sobre la des-sacralización del quehacer judicial, a través de un cambio actitudinal en los jueces, según el rol y la función, que los libere de una posible sensación de omnipotencia.

— Comunicación con la sociedad: investigar las posibilidades de establecer canales de comunicación eficaces con la ciudadanía, atendiendo sus necesidades y/o reclamos por un lado y por otro realizando trabajos de difusión de la información relativa al Poder Judicial.

— Rediscutir el modo en que el Poder Judicial “publicita sus actos de gobierno”, mediante un serio replanteo de la comunicación institucional para con los medios de difusión, creando los mecanismos necesarios para transmitir sus decisiones.

— A nivel institucional, debiera en primer lugar contarse con la información estadística necesaria, y para que ésta sea transmisible fácilmente, deben unificarse los indicadores estadísticos a nivel internacional y nacional pero adaptándolos a las políticas judiciales institucionales de cada provincia.

B. Mejorar la justicia en cuanto servicio, arribando a la solución de los conflictos en tiempo oportuno, dando la máxima preponderancia a

la celeridad judicial, con centro en el conflicto humano que se documenta en un expediente.

— La eficiencia en la gestión de causas, debe ocupar un lugar central en la capacitación, pero sin desatender la convivencia y salud psicofísica de los que integran el Poder Judicial.

— El tiempo oportuno para arribar a la solución del conflicto, se encuentra en estrecha relación con la cantidad de causas existentes y las que vendrán, y ese caudal de trabajo incidirá directamente sobre la salud psicofísica de los operadores del sistema, de allí que es imprescindible capacitar en primer lugar acerca de las mediciones: su necesidad, el modo de realizarlas y el modo de utilizarlas.

B.1. Mediciones respecto del caudal de trabajo: es básico, tanto para diagnosticar como para actuar y prever el futuro, conocer la cantidad de causas y el volumen de trabajo (además de toda otra serie de datos), mediante parámetros estadísticos confiables, lo cual redundará en beneficio de la gestión del magistrado, funcionario o empleado judicial, y fortalecerá su rol como director del proceso judicial.

— Analizando la estadística tal como está formulada actualmente, se propone:

a) ¿Quién la hace y para quién? Además de tener una importancia institucional de control y de información al ciudadano, sería importante analizar la posibilidad de fijar los parámetros e indicadores estadísticos por cada titular de oficina judicial y/o personal en su conjunto, a fin de que tengan una función de organización interna. Para ello es importante capacitar interdisciplinariamente a los integrantes del Poder Judicial a fin de que éstos estén en condiciones de determinar qué datos necesitan y la relevancia de sus mediciones, para que puedan enriquecer el manejo de la gestión judicial.

b) ¿Qué se mide? Actualmente se mide el caudal general por dependencia, y datos generales por fueros y competencias. Se propone que se agregue, como en algunas provincias, la medición y la producción estadística respecto de:

— Duración del proceso por etapas y sus variables.

— Duración de las tareas de cada operador para la distribución de las mismas.

c) ¿Cómo se hace? Habida cuenta los sistemas estadísticos existentes, es importante, como ya lo están realizando algunas provincias, el uso a este fin del sistema informático para lo cual resulta imprescindible la capacitación informática.

B.2. Mediciones respecto del clima laboral y la salud psicofísica de los integrantes del Poder Judicial.

— Funcionamiento del grupo. Clima laboral: se puede valorar a través de estadísticas y observaciones, y puede capacitarse en trabajo en quipo, técnicas participativas, liderazgo, capacitación para el adecuado manejo de los recursos humanos, comunicación, motivación, manejo de conflictos internos de la oficina, todo ello en relación a la labor diaria judicial que desempeña tal grupo.

— El individuo: La vivencia individual se puede valorar mediante: entrevistas personales, cantidad de licencias, causales de pedido de licencias, pedidos de traslado a otra dependencia. Las capacitaciones deben tender a la actitud que se debe asumir frente al malestar grupal, tendiendo a desarrollar la solidaridad y la comprensión del otro. Asimismo se deben analizar los incentivos y/o reconocimientos que procuren el bienestar de las personas.

C. Bases para la organización de las oficinas judiciales que inciden sobre la capacitación:

1. Reconocer la existencia de diferentes modelos de gestión, respetando la autoridad del juez, como parte integrante de su independencia, difundiendo las experiencias, los resultados y los modos en que se realizan.

2. Comenzar a describir las misiones, funciones y las responsabilidades que acarrea cada cargo, pues ello resulta necesario para determinar qué capacitaciones deben realizarse.

3. Fijar políticas y clarificar objetivos del tribunal, para dar coherencia a las capacitaciones que se desarrollen en los ámbitos de cada uno.

4. Actuar sobre la duración de los procesos mediante:

— la optimización de los tiempos, capacitando al personal sobre modos de interpretación legal a este fin;

— la concientización de todos los operadores del sistema acerca de la necesidad de arribar a la solución en el menor tiempo posible, mediante la difusión masiva;

— la valoración no sólo de la extensión sino fundamentalmente del mérito, la importancia, el éxito y la celeridad en la finalización del proceso, al momento de regular los honorarios profesionales.

5. Formulación de políticas públicas.

— Proponer modificaciones legislativas que acompañen los procesos de mejora de gestión judicial.

— Remarcar la importancia de proveer recursos materiales y humanos necesarios para realizar el trabajo más eficazmente y lograr los objetivos de mediciones confiables, dando coherencia a la capacitación con las demás políticas que orientan la reforma judicial.

Es importante la distinción entre los términos efectivo y eficiente, si tenemos en cuenta algo que sostiene Alfredo Segura en relación a la organización del Poder Judicial y los procesos de reforma: “Los programas de acción judicial no pueden generar los resultados deseados si no existe un Poder Judicial con recursos humanos altamente capacitados y con estructuras, sistemas y procedimientos, funcionando con un adecuado grado de efectividad”. “La transformación que aquí se plantea no es la mera racionalización de los insumos, ni trata solamente de aplicar el análisis de costo-beneficio en las decisiones, sino que implica replantear la trama de relaciones con el medio social. Es evidente que perfeccionar los sistemas de apoyo o economizar los insumos, son decisiones no prioritarias cuando las acciones sustentativas se mantienen con una alta dosis de irracionalidad. No importa ser eficiente si no se alcanza la eficacia. En un sentido estratégico, las capacidades administrativas deben adaptarse a los objetivos y las tecnologías propias del sector”⁽⁹¹⁾.

5.4. Formación ética

El campo de la ética y la deontología es fundamental para ser trabajado en el Poder Judicial, tanto a nivel interno como a nivel de la ciudadanía. Este eje ha recobrado su vigencia a partir de la identificación del problema de la corrupción como un problema que atraviesa a todos los poderes del Estado en su relación con los demás factores de poder imperantes en toda sociedad.

La falta de confianza en el Poder Judicial es un problema serio para el sistema republicano y democrático en su conjunto. Si el Estado de derecho constitucional funciona según la idea de garantizar los sistemas legales que se sostienen a nivel global, y los poderes judiciales están llamados a cumplir con el rol de hacer exigibles tales normativas, su funcionamiento y su credibilidad serán claves para el sostenimiento del sistema estatal mismo.

Asimismo, como sostiene Armando Andruet: “son ahora los jueces y la sociedad civil, quienes han terminado definitivamente y seguramente por el resto de la historia por comprender, que la judicatura no puede ceder a un modelo estereotipado desde la mediocridad moral que antepone una absurda soberbia personal y considera inútil un esfuerzo de los jueces por ser educados en lo que bien puede ser nombrado como el “virtuosismo judicial”⁽⁹²⁾.

Los dilemas éticos han de estar presentes en toda clase de actividades de capacitación, como una constante. Las situaciones o problemas que se analicen deben tener este costado del tema, tanto desarrollando los temas

(91) SEGURA, Alfredo, *Los administradores de la crisis, gerentes de la reforma judicial*, material de trabajo entregado en un seminario en la JUFEJUS, 2002.

(92) Cfr. *Virtudes judiciales en el contexto actual*, Colección Premios y Homenajes, Centro de Perfeccionamiento Ricardo C. Nuñez, Poder Judicial del Córdoba, Prólogo de la publicación, Córdoba, 2006, p. 15.

teóricos de la ética como promoviendo la reflexión individual y cuando el tema lo permite, grupal, mediante casos hipotéticos o reales que se generen. El Código de Ética Iberoamericano, sintetizado en el primer capítulo, brinda los ejes con los que se pueden trabajar.

En las actividades de extensión a la sociedad, el Poder Judicial debe abrirse al debate con la ciudadanía y estar preparados para recibir cuestionamientos. Para que los jueces estén cubiertos, el Poder Judicial y el Consejo de la Magistratura deben tener actualizado en forma permanente sus sistemas de controles de las malas conductas y exigir la transparencia de los sistemas judiciales.

§ 6. LA EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN JUDICIAL Y LOS MODELOS PARA SU IMPLEMENTACIÓN

Surge la cuestión de cómo evaluar el aprendizaje producido en la capacitación y formación judicial. Al respecto sostiene Gardner que las personas aprenden efectivamente, representan y utilizan el saber de muchos y diferentes modos (a partir del reconocimiento de diversas clases de inteligencias: la lingüística, la lógica-matemática, la representación espacial, el pensamiento musical, el uso del cuerpo, la comprensión de los demás individuos, la comprensión de sí mismo). Sobre esta base, la prueba de conocimiento —la evaluación— también ha de ser múltiple, es decir, valorado a través de una variedad de medios. La cuestión central a probar es la comprensión.

La evaluación entonces de todo el proceso descripto, de aprendizaje y aplicación a la tarea en la institución judicial, debe escalonarse. Cada etapa debe ser evaluada conforme a los cánones de cada disciplina, y de acuerdo con el diseño de las actividades, carreras o programas. Pero a continuación, debe evaluarse su sostenimiento en la función judicial a través del tiempo. La estadística debe utilizarse a estos fines, ya que no solo es capaz de manifestar los grados de productividad judicial, sino que necesita ser identificada como necesaria por quienes debieran estar monitoreando, y pensando en el diseño procesal y de gestión para mejorar cada tipo de proceso judicial.

Se puede evaluar la efectividad de la formación desde la observación del modo de tratar actualmente los conflictos —por ejemplo del fuero de familia y menores para seguir con el ejemplo de formación interdisciplinaria de tal fuero—, y comparando con regularidad los efectos de las decisiones sobre las personas que trajeron sus problemáticas. Esta evaluación de los efectos de las decisiones, basadas en los abordajes correctos de los problemas, genera información también importante para observar el funcionamiento del sistema, por lo que sería saludable instalar la costumbre de continuar siempre monitoreando el sistema procesal para que no sea disfuncional a las familias y a los menores.

La gestión judicial debe ser controlada desde el análisis minucioso y constante de los efectos que causa el fallo judicial o las medidas provisorias o cautelares. El seguimiento de los efectos (resultados) es fundamental para saber y aceptar que cambiará todo nuevamente, desde los problemas personales hasta los sociales, pero brindará información valiosísima al sistema legal-judicial, en relación al valor de su intervención.

Vemos así que en la capacitación judicial se cruzan los modelos de aprendizaje necesarios para la evolución de cada persona, que responden a la pedagogía en general, y los modelos de aprendizaje para la organización, que responden a los criterios utilizados en la capacitación laboral.

El modelo de Kirkpatrick, que se utiliza para la capacitación en organizaciones, se traduce en cuatro etapas de evaluación:

1. Reacción (lo que piensan y sienten los participantes acerca de la formación).
2. Aprendizaje (el aumento en el conocimiento y habilidades y el cambio de actitudes).
3. Comportamiento (la transferencia del aprendizaje al lugar de trabajo).
4. Resultados (los resultados finales del programa completo de formación en relación a la organización).

Hay dos puntos críticos, uno en relación a que el aprendizaje efectivamente se produzca (2. Aprendizaje: depende de los contenidos, del método y del docente, así como de los conocimientos previos del aprendiz). El otro en relación a que lo aprendido se transfiera al lugar de trabajo (3. Comportamiento: depende de la aplicabilidad de lo aprendido, así como de las posibilidades reales de aplicación).

En la primera etapa (1. Reacción), se evalúan aspectos como la satisfacción general (muy satisfactorio/no satisfactorio), las instalaciones (adecuadas/totalmente inadecuadas), el horario (pertinente/impertinente), el ritmo y claridad de las explicaciones del docente (excelente/malo), el clima del encuentro (excelente/malo).

En la segunda (2. Aprendizaje), se evalúan los contenidos (pertinentes/inadecuados - aplicables a la tarea diaria/no aplicables), los materiales (excelentes/regulares - utilizables en la labor/no utilizables), las actividades realizadas (muy buenas/no significativas). En esta etapa, es importante la utilización de la autoevaluación, mediante la cual cada uno analiza si aprendió algo nuevo o no.

En la tercera (3. Comportamiento), se evalúa si se utiliza lo aprendido en la tarea laboral, y se pregunta si los participantes están utilizando lo aprendido, cuáles son los elementos que utilizan más y cuáles no utilizan, para lo

cual hay que establecer parámetros de medición tanto de los participantes como de los que deben controlar las tareas⁽⁹³⁾.

En la cuarta etapa (4. Resultados), se evalúa después de un tiempo de producida la acción de formación, y directamente por la organización, normalmente en costos y productividad, o en indicadores de las áreas de recursos humanos.

Se señala que este modelo ha de utilizarse como guía, y no como una fórmula segura, pues son muy pocas las organizaciones que miden la tercera y cuarta etapa, dada la dificultad de las mediciones. Así, en un estudio realizado en 2002 en los Estados Unidos⁽⁹⁴⁾, el 78% de las organizaciones evaluaban el nivel 1, el 32% evaluaban el nivel 2, el 9% evaluaban el nivel 3, y solo el 6% evaluaban el nivel 4.

Oscar Blake sostiene que la medición de resultados de las acciones de capacitación en el marco de las organizaciones es probablemente el aspecto menos desarrollado de los que componen esta disciplina⁽⁹⁵⁾.

Este autor distingue: la medición de resultados en el desempeño laboral, como aquella diferencia que pueda percibirse en la ejecución de una misma tarea, en dos observaciones que sean hechas en condiciones comparables, antes y después. Y, la medición de resultados de aprendizaje, la que nos indicará si alguien está en condiciones de hacer una cierta tarea al término de un acto educativo, de la medición del resultado de la actividad, que nos indicará el impacto que la adquisición de ciertos conocimientos y habilidades tuvo sobre un cierto desempeño.

Toda iniciativa de evaluación va alineada con el diseño jurídico político de la capacitación, los objetivos que se ha propuesto, los contenidos fijados y metodologías adoptadas. La ausencia de tal alineación hará que los resultados no se produzcan, o que se produzcan efectos no deseados, o que no pueda establecerse qué resultados se han producido.

(93) El control de tareas debe articularse necesariamente con el sistema de formación. A nivel general del Poder Judicial, sería conveniente que quienes controlan el desempeño por las funciones de Superintendencia conocieran y aplicaran los *standards* de gestión que se establecen en los cursos de capacitación, y a la inversa, que los contenidos desarrollados en los cursos respondan a los *standards* fijados en el control de productividad.

(94) ASTD American Society for Training and Development, *www.astd.org*, citado en http://spdece.uah.es/papers/Jimenez_Final.pdf (consulta 4/7/2012).

(95) Cfr. BLAKE, Oscar, *La capacitación: un recurso dinamizador de las organizaciones*, Macchi, Buenos Aires, 1999, p. 110.

§ 7. LA CAPACITACIÓN JUDICIAL INSTITUCIONALIZADA EN LOS PODERES JUDICIALES

Los centros y escuelas judiciales, situadas en el seno de los poderes judiciales, los ministerios públicos o los consejos de la magistratura, son instituciones que nacen en el siglo xx, destinadas a la formación, inicial y/o continuada, de los magistrados, secretarios y empleados. En un principio, sus funciones fueron las de capacitación solo de jueces, aunque paulatinamente se han extendido sus funciones a capacitar también a los secretarios y empleados judiciales. También paulatinamente los centros y escuelas han ido incorporando funciones de investigación para la producción de conocimiento propiamente judicial, así como algunos también han incorporado la extensión judicial a sus funciones, como otro modo de fortalecer los lazos con la sociedad civil a los fines de restablecer la confianza.

Si el fundamento constitucional de la formación judicial radica en el afianzamiento de la justicia como valor, el sostenimiento de la independencia judicial y el aseguramiento de la tutela judicial efectiva, a cargo de quien tiene la administración de justicia, los centros y escuelas judiciales aparecen como los organismos necesarios para la transmisión de las políticas que tiendan a aquellos fines.

Sin embargo, la formación y el perfeccionamiento continuo de los integrantes del Poder Judicial no están solamente a cargo de los centros y escuelas judiciales, sino que comprende una amplia gama de instituciones que brindan ofertas de formación: universidades, institutos educativos, asociaciones profesionales, ONGs de carácter provincial, nacional e internacional, como así también las redes creadas por diferentes tipos de relaciones entre aquellas. Sin perjuicio de que el trabajo colaborativo o competitivo entre tales instituciones será clave en el desarrollo de los saberes de los operadores judiciales, los centros y escuelas judiciales tienen funciones que superan la mera oferta puntual de formación.

A ellos se les encomendará articular mediante la capacitación, los procesos de reforma judicial, la incorporación de nuevas tecnologías, la aplicación de nuevas normativas, la reformulación de prácticas judiciales, la difusión de políticas judiciales, la profundización de la formación ética, entre otras. En su función de investigación, habrán de sistematizar la producción de conocimientos propios y los necesarios a la institución judicial, formular proyectos de diferente índole, generar datos e información necesarios para la toma de decisiones, entre otras. En su función de extensión, habrán de organizar diferentes modos de acercamiento y sostenimiento de la relación entre la institución judicial y la sociedad. Las funciones reseñadas, sumadas a los altos fines a los que se orienta la labor de los centros y escuelas judiciales, requiere de estos que cumplan su misión y visión constitucional, articulando sus actividades con el entorno académico y profesional de cada uno, de modo de

aprovechar la oferta de formación existente, pero dirigida al cumplimiento del mandato constitucional.

En contraste con las funciones de políticas judiciales y la formación de los mejores jueces posibles, está la exigencia de capacitar a los empleados judiciales, quienes de modo directo influyen tanto en los tiempos disponibles de los jueces para cumplir con sus funciones, como en el desarrollo de los procesos que habrán de culminar en las sentencias a cargo de los mismos.

De allí que debe diseñarse la capacitación de los jueces y funcionarios del Ministerio Público, pero también la de los empleados, máxime frente a la experiencia de los centros y escuelas, en relación a la baja asistencia de quienes tienen mayor responsabilidad, a las actividades que se organizan.

Ha de señalarse que existen fuertes expectativas respecto de los resultados que se esperan, pero debe también tenerse en cuenta que tales resultados no son infalibles. La formación, al igual que la educación en general, es un medio, y todos reconocemos su importancia, pero no está suficientemente desarrollado el modo de demostrar qué resultados se alcanzan y, en todo caso, los resultados alcanzados serán valorados de diferente manera. La efectividad de la formación radicará en la pertinencia de la misma dado su contexto, y siempre tendrá el límite de la independencia de los participantes en decidir si actúan o no conforme a ella.

También es importante reconocer que los tiempos que demanda la formación, dependiendo de los grados de complejidad requeridos, así como de la base de la cual se parte, no son plazos que han de cumplirse indefectiblemente, pues dependen de tantas variables que escapan al control de quienes tienen a su cargo la labor de formar.

De allí que la actividad de los centros y escuelas ha de ser contextualizada en la realidad de cada entorno, y de conformidad con los demás actores que operan, en la construcción del Poder Judicial que cada época y lugar requieren. La articulación de estrategias por parte de los centros y escuelas con las demás instituciones formadoras no es tarea sencilla, ya que si bien la finalidad es común en cuanto todos apuntan a la mejora del servicio de justicia en última instancia, sobre los primeros recae la responsabilidad institucional de tal tarea.

La formación judicial desde los centros y escuelas judiciales, inserta dentro de la estructura del Poder Judicial, tiene grandes ventajas pero también graves limitaciones, que serán enumeradas a continuación, y que funcionan también como contexto dentro del cual deberán desarrollarse los procesos internos de capacitación de una oficina en particular, que se desarrolla en el capítulo siguiente.

a) *Las estructuras judiciales*

Las estructuras judiciales concebidas para resolver conflictos determinan también la estructura de los centros de formación. La reglamentación legal, las disposiciones de las autoridades judiciales, los modos de organizar el trabajo, los recursos, las personas, los cargos, los modos de ingreso, ascenso y retribución, las lógicas de poder, son las del Poder Judicial; y si bien ello tiene la ventaja de la cercanía y la inmediatez con los destinatarios de su tarea, también tiene la desventaja de que tal tipo de organización no se compadece con los fines que tienen que cumplir los centros y escuelas.

b) *La cultura judicial*

La cultura judicial, así como las fuerzas de poder que operan en el ámbito político y judicial, genera el tipo de capacitación vigente. Se esperan grandes resultados de la formación judicial así como cada vez se espera más de los jueces, sin embargo, las escuelas y centros judiciales tienen limitaciones asombrosas para el cumplimiento de sus fines, ya que participar de una misma cultura, pero con la intención expresa de cambiarla para que se adapte a las necesidades de cada época, torna a los centros y escuelas en un ámbito que no siempre es cómodo ni sencillo, ya que la misma cultura organizacional se encarga de suprimir los efectos que pudieran producir. Sería saludable poner de manifiesto en estos ámbitos, qué aspectos de la cultura judicial están incidiendo, para que a través de un trabajo reflexivo y superador, se logre modificar la cultura, en el sentido que estamos buscando. Alfredo Segura sostiene en relación a la cultura organizacional judicial, que “recién a partir de la asunción de su existencia y comprobación de sus principales características —de las cuales somos parte y encarnamos—, podremos entender el Poder Judicial en su dimensión previa y necesaria para generar procesos de cambio”⁽⁹⁶⁾.

c) *La definición del modelo judicial*

Existen discusiones acerca de qué tipo de organización debe ser el Poder Judicial, hay discusiones sobre el modelo tradicional de Poder Judicial, vs. uno “modernizado” con los conocimientos que se desarrollaron para las empresas; existen discusiones sobre la credibilidad de la justicia; existen discusiones sobre la independencia judicial. Estas, como tantas otras, son las discusiones de poder que están detrás de la construcción y mantenimiento del Poder Judicial como institución republicana. La lucha por el ejercicio del poder se traslada indefectiblemente a los ámbitos de capacitación judicial, por más que estos ámbitos hagan enormes esfuerzos por mantenerse con

(96) Alfredo SEGURA, *Cultura organizacional*, material de lectura de la materia “Administración y gestión judicial”, de la Maestría en Magistratura y Derecho Judicial de la Universidad Austral.

ecuanimidad frente a lo que son políticas judiciales coyunturales o políticas judiciales de fondo y a largo plazo.

d) *Los eventos de capacitación*

Los congresos, jornadas y actividades de gran alcance regional o nacional reproducen temas sobre los que se debate en un determinado momento, que no siempre son problemas de fondo, o claves, para el avance del desarrollo institucional. A veces se siguen modas, o movimientos generados por las instituciones u organizaciones que disponen de fondos para promoverlos, pero que no coinciden con las necesidades de los operadores judiciales y a veces ni siquiera con las políticas judiciales.

e) *La falta de continuidad*

Se menciona el carácter espasmódico del actuar de los poderes judiciales, caracterizado como aquel que hace, muestra lo que hace, y luego deja de hacerlo, y en cierta medida esto ocurre, justamente por la falta de recursos y firmeza para sostener la continuidad en las políticas de capacitación, así como la intervención constante de distintos grupos de poder pretendiendo la utilización de los centros y escuelas para comunicar ideas, tendencias, doctrinas.

f) *Las designaciones judiciales*

El carácter político de las designaciones judiciales, y la inestabilidad a la que están sujetos los jueces de Cortes y Superiores Tribunales (puesta de manifiesto en la cantidad de cambios que se producen en tales tribunales), también genera diferentes políticas judiciales, con avances y retrocesos, de acuerdo con el enfoque que cada uno trae de su experiencia profesional anterior y el grado de conocimiento —así como el tiempo que les lleva acumularlo— de las políticas judiciales implementadas, cambiando así, en marcha y contramarcha, las políticas judiciales de capacitación.

g) *La actitud frente a la capacitación*

Las designaciones de los jueces y funcionarios, fundadas en diferentes apreciaciones de los políticos, abogados, jueces y académicos que tienen a su cargo la selección, recaen sobre diferentes personas que asumen sus funciones con diferentes actitudes frente al aprendizaje. Habrá algunos que considerarán que ya han llegado al lugar que les corresponde y que ello implica haber demostrado ya su capacidad, desconociendo la necesidad que tienen de continuar formándose y adaptándose al cambio del derecho y la vida social.

h) *Las jerarquías judiciales*

La vida judicial está signada por las jerarquías, porque el sistema judicial está dividido en instancias revisoras de las sentencias de los inferiores, establecidas como garantía frente a los ciudadanos. La seguridad jurídica que se requiere mediante la cosa juzgada no permite igualar a todos los jueces, por lo que en el sistema jurídico de las naciones, los jueces habrán de seguir teniendo diferentes jerarquías, tanto a nivel provincial, como nacional e internacional. El tema es que las jerarquías laborales, fundadas en lo expuesto precedentemente, no se trasladen a los ámbitos de formación, donde deben primar criterios de excelencia en la formación y ejemplaridad en la conducta⁽⁹⁷⁾, así como la conciencia de que un capacitador es un facilitador del aprendizaje conjunto, tanto del que aprende como del que enseña.

i) *Los conflictos internos*

Los encuentros que se generan con motivo de la formación, posibilitan relaciones beneficiosas y también conflictos. A veces se mezclan las cuestiones de poder con las intervenciones de carácter pedagógico, y las pasiones y mezquindades que existen en otros ámbitos judiciales (y no judiciales) también se manifiestan en los ámbitos de formación judicial. Mantener estos espacios formativos lo más lejos posible de las cuestiones internas y externas que se generan a partir del espacio laboral es difícil, hay que esforzarse por llenar de muy buen contenido y ambiente los encuentros, para que todo el resto pase a un segundo plano, al menos por el tiempo que duran las actividades, esperando que el impacto sea el buscado con cada tipo de actividad. Aun en relación a esto debe reconocerse que lo que se construye en el mejor encuentro de capacitación habrá de verse luego controvertido por la realidad de la oficina judicial en la que se desempeñan los participantes, de allí que la mejor forma de unir todos los extremos sea que el aprendizaje se produzca dentro de la oficina judicial de que se trate.

j) *El escaso desarrollo de la evaluación judicial*

El tema relativo a la evaluación de resultados de la capacitación, además de las limitaciones que tiene por la naturaleza misma de la capacitación judicial, si no está enfocada muy específicamente a promover prácticas concretas, es muy difícil de realizar. La ausencia de datos para la toma de decisiones y para la transparencia del Poder Judicial, es un tema sobre el que se viene trabajando e insistiendo desde diferentes especialidades —fundamentalmente aquellas relacionadas con los procesos de reforma judicial—, que se

(97) Ya se han realizado foros de discusión acerca de la influencia de las jerarquías internas de la organización judicial, en los mecanismos de selección de jueces, en las escuelas y centros, observándose con preocupación que los ámbitos de capacitación pueden volverse espacios de poder institucional, en desmedro de su valor pedagógico.

encuentran con que el diagnóstico de situación ya señalado la ausencia de información como una variable que impide implementar planes de reforma que sean adecuados y sustentables en el tiempo⁽⁹⁸⁾. Una articulación correcta de la formación con el impacto en la organización requiere de la correspondiente investigación de datos e información que puedan ser alineados con los contenidos desarrollados y los objetivos buscados.

k) *La formación dogmática del derecho*

La herramienta teórica con la que se trabaja en el Poder Judicial es el derecho, por lo que, sin perjuicio de la formación de grado y posgrado que se tenga, gran parte de la capacitación judicial se concentra en la transmisión de conocimientos de derecho, obligada además por su constante evolución y actualización.

Los conocimientos de derecho se transmiten tradicionalmente mediante conferencias, en las que los expertos de los diferentes temas, detallan las normas jurídicas en cuestión y desarrollan diferentes aspectos, con fuente en otras normativas, la doctrina y la jurisprudencia. Por lo general, el ámbito en el que tienen lugar estas conferencias suele consistir en espacios con capacidad para que el público esté sentado durante varias horas, en silencio, escuchando.

También se repite este esquema, en las presentaciones de los libros de doctrina jurídica, organizadas por las editoriales jurídicas, empresas destinadas desde la creación de la imprenta, a difundir las obras publicadas, y que históricamente han tenido un enorme poder sobre lo que la doctrina es, dice y promueve, así como en la producción de eventos académicos destinados a sus fines.

Las conferencias, llevando o no tal nombre, se desarrollan en los ámbitos de formación de la abogacía, tanto de grado como de posgrado, y también en los centros y escuelas judiciales⁽⁹⁹⁾, pudiendo sostenerse que existe una tradición en las conferencias como modo de transmitir el conocimiento del derecho. Pedagógicamente la conferencia se identifica con el conductismo:

(98) Una iniciativa de recopilación de información, además de la realizada en forma permanente por la JUF EJUS, son las publicaciones que realiza el CEJA y Unidos por la Justicia con la financiación de la Fundación Konrad Adenauer.

(99) Inés Marensi critica el curso como oferta preponderante de los centros y escuelas de capacitación, así como que la oferta de capacitación no proponga alternativas al modelo tradicional de transmisión de conocimientos, proponiendo que se revaloricen aquellas actividades que, aunque no responden a las características propias de un curso, poseen un gran potencial educativo al proponer una forma diferente de apropiación de conocimientos: "Por ejemplo, la producción y circulación de trabajos, la sistematización de actividades de investigación referidas a la propia práctica, la organización de ateneos destinados al análisis y discusión de casos", en "¿Crisis en la capacitación judicial?", *Revista Sistemas Judiciales*, CEJA, año 1, nro. 1, p. 31.

el individuo se transforma a partir del estímulo correcto, que genera la conducta esperada.

Esta situación tiene su origen en el histórico predominio de la cultura decimonónica, la fuerza del derecho civil y penal de tradición continental abarcando la mayor parte del desarrollo doctrinario y jurisprudencial, hasta casi finalizar el siglo xx en la Argentina, instalando la lógica de pensar el derecho desde la norma y desde allí ir al caso. Siendo así, el derecho se transmite describiendo lo que las normas dicen.

Solo gradualmente, y quizás a partir del impacto simbólico que tuvo la reforma de la Constitución al incorporar los tratados de derechos humanos, así como la difusión en el mundo continental y su difusión en la Argentina, de los aportes de juristas como Zagrebelsky y Wroblewsky, comienza a cambiar la lógica de operatividad del derecho, reconociendo que los jueces van desde los casos, al derecho, y no solamente del derecho (aprendido en las normas) a los casos. De allí, y de un cambio de paradigma que señalábamos en el capítulo I de este trabajo, se van a volver a valorizar las metodologías de transmisión del derecho, a partir de la práctica de resolver casos.

Hay excelentes conferencias, y muchas personas a las que por su alto valor intelectual, práctico y actitudinal, no hay más que sentarse y escuchar. Hay maravillosos momentos generados por conferencistas que despiertan las ideas y los sentimientos de quienes los escuchan, y esto es muy bueno y no debe perderse, pero el problema es el abuso de esta forma como única metodología de aprendizaje del derecho y de todas las demás disciplinas y ciencias.

Las consecuencias de su desarrollo no se limitan a la escasez de conocimientos que son capaces de retener los participantes, sino que van mucho más allá, generando una práctica que lejos está de modificar la realidad de los poderes judiciales: así como la estructura judicial verticalista genera irresponsabilidad y apatía en los niveles inferiores, de empleados fundamentalmente, así también una pedagogía verticalista, basada solamente en la escucha a los juristas en sus conferencias, genera pasividad y desalienta la creatividad de los participantes, tan necesaria para la transformación del Poder Judicial.

Resumiendo, las estructuras judiciales, burocráticas y altamente formales (con un lenguaje técnico específico), basadas en una concepción determinada del rol de los jueces que responde a un modelo de Estado de derecho legal ya perimido, así como la concepción del derecho como pura norma, y el modo de transmitir el conocimiento del mismo a través de conferencias, basadas en la sola escucha pasiva y fundadas en el conductismo, entre otros factores, limitan la acción transformadora de los poderes judiciales por parte de los centros y escuelas judiciales, a través de sus acciones de capacitación.

l) *No todo se soluciona con capacitación*

Otra cuestión central para analizar los alcances de la capacitación es el reduccionismo, según el cual, frente a una problemática cualquiera, esto es, la identificación de que algunos aspectos del sistema judicial están funcionando mal, se acude a la capacitación, como si todos los problemas sucedieran por falta de conocimientos o aptitudes de los operadores judiciales. A partir de esta premisa, frente al mal funcionamiento, se organizan cursos de capacitación, para luego constatar que los problemas continúan, y en consecuencia concluyendo que el curso fue malo o no estuvo bien organizado, y volviendo a organizar más y mejores cursos, cuando en realidad el problema de fondo no era susceptible de arreglar con capacitación sino con otras medidas estructurales.

Es que se ha difundido en todas las escuelas y centros, que deben “detectar necesidades” preguntando a magistrados y funcionarios qué cursos consideran que son necesarios, y si bien esta metodología ha dado la participación activa de aquellos en el diseño de la capacitación, no ha funcionado en cuanto cada uno cree saber lo que se necesita y luego se siente en condiciones de exigir lo que pidió, además de que cada uno carece de la mirada general del conjunto de problemáticas. Tiene sus ventajas por supuesto conocer la opinión de todos, pero ello no asegura que los mismos hayan identificado los problemas y estudiado de modo adecuado cuándo y por qué se necesita un curso sobre una temática determinada.

A veces las personas saben cómo se hace algo, pero no pueden o no quieren hacerlo. Debe entonces analizarse a fondo cada problemática o disfunción del sistema judicial, para luego establecer qué se necesita. Por otra parte, hoy se difunde en los espacios de las escuelas judiciales de todo Iberoamérica, que lo que corresponde es fijar el marco de competencias que los jueces requieren, y en función de ello organizar la capacitación con una currícula estándar y fija que permita trabajar como escuela, en el sentido de tener materias y programas fijos que deben atravesar todos por igual. Al margen de la discusión sobre programas fijos de una escuela o actividades que permanentemente cambian, es necesario un mínimo orden que permita evaluar el conjunto de actividades y su impacto en la organización judicial.

m) *La capacidad de promover la independencia judicial*

Dadas las circunstancias mencionadas —que por supuesto no agotan el universo propio de los centros y escuelas—, la revisión y renovación permanente de sus objetivos y enfoques, así como sus métodos y recursos, se imponen a aquellos, para que mediante la flexibilidad y adaptación al entorno en cambio, puedan realmente mantenerse como el lugar de la reflexión, de análisis, de investigación, de transmisión, para que el conocimiento judicial siga evolucionando y se adapte a las exigencias de cada época.

El gran desafío, sin embargo, sigue siendo que los centros y escuelas de formación judicial promuevan y mantengan la independencia judicial, y para ello han de ser independientes, tanto en lo ideológico como en lo económico⁽¹⁰⁰⁾. Deben ser independientes económicamente, en el sentido de no aceptar fondos que provengan de empresas privadas o instituciones que por más genuinas intenciones que tengan, puedan condicionar el accionar de los participantes (sobre todo mediante el pago de viajes y actividades que brindan comodidades no susceptibles de ser pagadas por los propios jueces o funcionarios, o sea privilegios provenientes de otras fuentes que no sean las expresamente contenidas en la Constitución Nacional). Asimismo, en lo ideológico, ha de asegurarse la pluralidad de visiones y enfoques, así como en cada cuestión asegurar la presencia de las posturas predominantes y sus respectivas críticas.

(100) Esta ha sido una de las conclusiones de la Primera Cumbre Judicial de Escuelas Judiciales, realizada en 2011 en Lima, Perú, y se puede consultar en la página de la Escuela de la Magistratura del Perú.

CAPÍTULO III

LA CAPACITACIÓN JUDICIAL EN UNA OFICINA EN PARTICULAR

§ 8. CONSIDERACIONES PRELIMINARES

Podemos suponer que los operadores judiciales ingresan por diferentes canales y sistemas a los poderes judiciales, aprenden haciendo lo que la institución les propone dentro de su oficina, relacionándose con empleados y con autoridades judiciales, y habrán de reproducir rápidamente aquello que tal entorno les demuestra como necesario para subsistir dentro de ella y avanzar en la llamada carrera judicial. Es entonces la oficina judicial el lugar donde debe intervenir la capacitación judicial, para que el fundamento constitucional de la misma se haga realidad: se afiance la justicia como valor, se sostenga la independencia judicial y se asegure la tutela judicial efectiva.

Este trabajo intenta fomentar una forma de desarrollo de la capacitación que no simule la situación de trabajo, sino que se lleve a cabo situada en la oficina judicial, compartiendo la cultura judicial y actuando sobre la misma, mediante la formalización de espacios decididamente destinados a reflexionar críticamente sobre la propia labor, y a producir en sí mismos y en el resto de la organización las transformaciones y cambios que son necesarios para cumplir con los fines de la oficina judicial de que se trate, alineados con la manda constitucional. No porque sea la metodología ideal, sino porque es la que, de todas formas, se cumplirá indefectiblemente. No porque sea una forma ideal, sino porque es la que, de todas formas, se hará realidad.

Un juez puede hacer gran cantidad de cambios en su juzgado, y de hecho se hacen, por la actitud proactiva que asumen muchos jueces y jefes de oficinas judiciales. Alentar este tipo de emprendimientos, y fortalecerlos, así como fomentar su reproducción por otros, es un camino para la transformación general del Poder Judicial.

Sería provechoso y atinado que, de manera sistemática, se vayan mejorando y profundizando estos conceptos y prácticas desde los centros de capacitación judicial, como ya se están haciendo, hacia todo el Poder Judicial, mediante la promoción de iniciativas que agrupen a las oficinas por afinidad y por trabajo sucesivo en los procesos judiciales para dar coherencia a los

procesos completos, reuniéndose de manera permanente y compartiendo capacitaciones, a fin de que la mejora sea integral, sistémica y coherente con las finalidades de cada fuero judicial.

La experiencia en la provincia del Chaco

En la experiencia del Centro de Estudios Judiciales del Chaco, desde 1999, la variable de capacitación interna de cualquier dependencia, autogestionada y conforme la iniciativa particular de cada jefe de oficina, forma parte de las líneas estratégicas de capacitación, y se lleva a cabo dentro del Programa de Capacitación Continua de Empleados Judiciales, Sub Programa de “Práctica Procesal Informatizada”, denominado así en el año 2000 para causar el impacto que era necesario: orientar el enfoque de las actividades no solo a las normas jurídicas sino a las prácticas reales que se producían como consecuencia de la aplicación de aquellas, y para que las mismas se evidenciaran en el sistema informático Lex Doctor, que en aquellos tiempos no tenía gran utilización por los operadores, por lo que existía una brecha entre los modelos cargados en tal sistema y los realmente utilizados diariamente.

A los programas de formación, generales y comunes para todo el Poder Judicial, diferenciados por fueros, problemáticas e instancias, se sumó la formación interna de cada dependencia, con el fin de que sea en estos ámbitos donde circularan los conocimientos de todos los integrantes, aprendidos en los cursos generales del centro o en otros ámbitos de aprendizaje.

Con esta visión general, y mediante una acordada del Superior Tribunal de Justicia del Chaco del año 2000, se dotó de respaldo institucional a las instancias de formación que de hecho se daban en los juzgados, potenciando su desarrollo y promoviendo su realización por quienes voluntariamente quisieran emprenderlo, con la condición de que quien coordine estos espacios sea el juez o jefe de la dependencia. La mencionada condición se funda en la necesidad de promover que cada juez se involucre con los espacios de formación, si bien no siempre en el carácter de capacitador, pero liderando los mismos en función de que está en juego el desempeño del juzgado del cual es responsable⁽¹⁰¹⁾.

Ventajas de esta variable de capacitación

Esta variable de capacitación interna en las oficinas judiciales, además de tener la ventaja de estar situada en el contexto mismo de trabajo y de ser un acontecimiento que de hecho se da informalmente en muchas oficinas judiciales, tiene la importancia de funcionar como un modo más de fortalecer las competencias de los jueces y funcionarios judiciales, al comprometerlos frente a su equipo de trabajo.

(101) En el anexo hay un cuadro donde consta la cantidad de oficinas que realizaron esta experiencia en los sucesivos años de implementación (siempre voluntarios y sin dejar de dar los demás cursos generales).

Los actuales paradigmas de modos de transferir el propio conocimiento a otros (reflexión crítica sobre la propia experiencia) pueden también incidir en un enfoque pedagógico del propio discurso jurídico, acercando al entendimiento de más personas, la labor jurisdiccional.

Esta tarea de pensar el propio trabajo judicial como una tarea pedagógica puede influir también en el modo de sentenciar. También puede trasladarse al manejo de la información pública por parte de los jueces como poder del Estado. Podría promoverse el restablecimiento de la confianza en los jueces, a partir de su toma de conciencia sobre la necesidad de que el Poder Judicial esté conectado en todo momento con la sociedad, y en lo que depende de ellos, su forma de comunicar lo que hacen es fundamental a tal fin.

Es que la educación es comunicación, y en este sentido señala Humberto Quiroga Lavié la importancia de los aportes de Paulo Freire, al sostener que la enseñanza es un constante desafío, pues ha de propiciar la comprensión de lo que viene siendo comunicado, y el entendimiento se funda en la comunicación e intercomunicación fundada en la capacidad de diálogo.

El sostener la enseñanza como técnica de comunicación humana “busca derrotar el síndrome burocrático del entendimiento mecánico de las cosas y el bloqueo de la comunicación social. También el enseñar resulta un riesgo, pues al propiciar un cambio se corre el peligro de fracasar, y ello brinda fuerza al pensamiento conservador. Sin embargo Freire no propugna eliminar la burocracia sin más, sino que propicia la reflexión crítica sobre la práctica, reconociendo y asumiendo la identidad cultural, y sosteniendo como nuevo, lo viejo que preserva su validez, encarna una tradición o marca una presencia en el tiempo”⁽¹⁰²⁾.

§ 9. SOBRE LOS CONTENIDOS, BASADOS EN EL TRABAJO JUDICIAL

¿Qué cuestiones pueden abordarse en estos espacios de capacitación? Los contenidos de la capacitación serán aquellos implicados en las tareas de cada área de la oficina.

Deben distinguirse los conocimientos necesarios para la providencia o despacho, de aquellos necesarios para la organización de las tareas de la oficina. A esta distinción se alude cuando se separan las cuestiones jurisdiccionales de las administrativas, tal como enseñó desde los años noventa Hortensia Vaz Flores⁽¹⁰³⁾. Es fundamental distinguir las, en cuanto se pueda,

(102) Cfr. QUIROGA LAVIÉ, Humberto - FEDERICO, Cecilia - PARODY, Eduardo - GERLERO, Mario (coords.), *Gestión social de calidad en la justicia*, La Ley, Buenos Aires, 2005, ps. 218 y ss.

(103) Hortensia Vaz Flores, junto a Elena Denda, sostenía en un taller en Resistencia, en 1999, que lo primero para abordar las problemáticas de la demora e ineficiencia judicial es separar las cuestiones administrativas de las jurisdiccionales.

para abordar claramente las administrativas que son las que mayores dificultades traen aparejadas en la actualidad⁽¹⁰⁴⁾ y para las cuales están menos preparados los jueces y funcionarios. Sin embargo, no debe caerse en el error de creer que están desvinculadas, pues tienen una estrecha relación, sino que de lo que se trata es de distinguirlas con un fin analítico y pedagógico. Asimismo, debe diferenciarse la tarea de quienes atienden al público o a los usuarios, en virtud de que se trata de una función muy específica, y que ha quedado relegada durante muchos años, y que además integra el concepto de acceso a la justicia y de la gestión de calidad en la función pública y en la función judicial.

a) *Cuestiones jurisdiccionales: las operaciones que realizan quienes tramitan/proveen/despachan*

El sistema organizacional en general, de los poderes judiciales y los ministerios públicos, se funda en una fuerte delegación de tareas de los jueces y funcionarios a sus secretarios y de estos a los empleados. Siendo así, el empleado tiene la responsabilidad laboral, y no institucional, de resolver todo tipo de situaciones, y esto ocurrirá hasta tanto los sistemas se adapten a mejores y más evolucionadas formas de organización del trabajo judicial.

Por ejemplo, cuando un empleado judicial debe resolver la mera incorporación de un documento presentado por una parte al expediente, está decidiendo sobre la pertinencia de su inclusión a las constancias de la causa. Cuando debe resolver un planteo procesal sencillo, debe decidir si el mismo es “conforme a derecho” tanto en cuanto al momento de su presentación, como a la pertinencia de su inclusión. Debe por tanto, analizar el hecho que funda en tal derecho la petición, y resolver prudencialmente si lo acepta o no, fundando su decisión en la norma legal pertinente. Si asumimos la responsabilidad de velar por alcanzar la justicia, deberá valorar la justicia del resultado de la interpretación, tanto del hecho como del derecho.

Estas operaciones mentales que realiza el empleado y las que realiza el juez al sentenciar solo se diferencian en la complejidad, pero la importancia que tienen aquellos pequeños actos de mero trámite, pueden tener consecuencias enormes al momento de sentenciar: una errónea incorporación de una pericia, una cédula mal diligenciada, pueden impactar en el resultado final del litigio y aun en la justicia del mismo o en la independencia del tribunal. Siendo así, con sus decisiones, los empleados o colaboradores pueden impactar en la imparcialidad que debe regir todo el proceso judicial de que se trate, y hasta vulnerar el principio de afianzar la justicia.

(104) Héctor Chayer señalaba en el año 2003, en un taller en la JUFEJUS, que existe un obstáculo para el gobierno judicial, que consiste en la traslación generalizada, acrítica e isomórfica del trámite propio de la decisión jurisdiccional a cuestiones puramente administrativas.

Así también, un empleado puede suministrar información que fuera reservada, favoreciendo a una parte en perjuicio de la otra, esto es, vulnerando el principio de defensa en juicio y poniendo en juego la imparcialidad del juzgado. Si el empleado no sabe las implicancias de tal acto, es objetivo de capacitación que conozca la norma que lo prohíbe, el fundamento de la misma, y las consecuencias que puede tener. Ahora bien, si el empleado a sabiendas entrega la información, entramos al ámbito de su voluntad y, por ende, al derecho administrativo del empleado judicial, desde que puede abrirse un sumario en su contra por incumplimiento de su deber de reserva. La capacitación termina su fin cuando los empleados, los funcionarios y los magistrados, saben cómo hacer su trabajo, conocen y practican lo que deben saber para desempeñarse bien, legalmente, y en pos del afianzamiento de la justicia.

De lo dicho se desprende la necesidad de capacitar y formar al personal que realiza estas tareas, de modo continuo, y encomendar a quienes controlan la tarea, la evaluación de la evolución del aprendizaje, así como la identificación de los errores que deban ser superados mediante la capacitación específica requerida.

b) *Las respuestas que dan quienes atienden a los usuarios*

Las áreas de atención requieren que primero determinemos quiénes son los usuarios y clarificar el carácter según el cual son usuarios. Dentro de la oficina, tener identificadas a las personas que están en contacto con los usuarios, quienes diariamente se comunican con abogados, peritos y otros funcionarios, así como con partes, testigos, víctimas, en diferentes actos procesales, y entre otros tipos de usuarios⁽¹⁰⁵⁾.

Las respuestas que dan quienes allí trabajan, su razonabilidad, practicidad, así como el modo de darlas, el lenguaje que utilicen, los gestos que realicen, constituirán las impresiones que se llevarán los usuarios y determinarán su conformidad o queja.

Mejorar en forma continua estos aspectos será fundamental para la efectiva protección y tutela que se espera frente a la vulneración de derechos o la presencia de conflictos, así como la sensación de un servicio de justicia accesible.

Los poderes judiciales no pueden más que atender las necesidades, a veces convertidas en reclamos de los ciudadanos y de los usuarios, y ello resulta difícil porque se está acostumbrado a atender a las necesidades de las jerarquías judiciales o del entorno judicial, y no las de la gente —la entropía judicial tantas veces denunciada—.

(105) Con este ejercicio comienza Héctor Chayer sus talleres, en forma previa al intento de rediseño de procesos de trabajo, hay que orientar la finalidad de aquellos a fortalecer los enfoques en el destinatario como norte hacia el cual se dirigen los esfuerzos de mejora del trabajo judicial.

Una capacitación que esté orientada claramente a mejorar sustancialmente la atención es sostenida actualmente como uno de los ejes más viables de la reforma judicial. No requiere de grandes reformas procesales, que implicarían el necesario acuerdo con otras esferas de poder, y se puede lograr sin grandes inversiones presupuestarias.

La atención correcta y eficiente, además, es un principio de la calidad en la gestión, en el enfoque en la atención de los clientes/usuarios/destinatarios, y como tal forma parte de la calidad en la gestión pública.

Además forma parte del concepto de acceso a la justicia, en cuanto se traduce en el modo, idioma y lenguaje utilizado por el Poder Judicial, para comunicarse con los ciudadanos.

De allí la trascendencia de prestar especial interés a la atención que brindan quienes realizan estas tareas. Todas las normativas aplicables deben ser conocidas⁽¹⁰⁶⁾ y analizadas en su pertinencia de aplicación a la tarea.

c) *La organización de las tareas de la oficina*

Desde el punto de vista de la organización del trabajo, de acuerdo a cómo se estructura el trabajo en los tribunales en la Argentina, los jueces son los responsables directos de la tramitación de las causas, y de los resultados que alcanzan en base a los procesos de trabajo, la administración del personal, la distribución de los recursos materiales, es decir, la gestión de la oficina; todos aspectos que no se valoran en los sistemas actuales de selección de jueces, pero que están a cargo de ellos.

La complejidad de la administración de un servicio, como el de justicia, requiere de conocimientos, habilidades y actitudes de un campo tan vasto, y reviste tal importancia para la evolución de aquel, que varios autores de estas temáticas señalan la conveniencia de fomentar la figura del *mánager*, como Vaz Flores y Dall'Aglio⁽¹⁰⁷⁾, o bien del administrador de calidad, como Quiroga Lavié y Parody en las experiencias ya comentadas.

Sobre la base del sistema existente, y la esperable demora que se producirá también para cambiar esto, es que se establece la idoneidad gerencial como una urgencia y una realidad, que lleva a desarrollar acciones de capacitación en estos temas, en todos los niveles. Se podría esperar que los jueces no hagan más que su función de juzgar, si el resto del sistema de administración justicia así lo permitiera. Pero la realidad de nuestro país —así como la de todos los que responden a la misma estructura organizacional y

(106) Por ejemplo las Reglas de Brasilia, dentro de todos los tratados, convenciones, declaraciones y protocolos de actuación desarrollados por autoridades judiciales de todo Iberoamérica.

(107) Cfr. VAZ FLORES, Hortencia - DALL'AGLIO, Edgardo, *Informática y administración de justicia*, Librería Editora Platense, Buenos Aires, 1986, p. 37.

administrativa— es que los jueces son una parte de la estructura, que necesariamente se complementa con los colaboradores que debe de algún modo liderar, y que la distribución de las tareas implica grandes delegaciones en los secretarios y empleados. La responsabilidad que pesa sobre los jueces en punto al manejo de los casos en su conjunto, es motivo de preocupación constante, pues las consecuencias tanto personales como institucionales son enormes.

La idoneidad gerencial de los jueces se relaciona directamente con su capacidad para mantener bajo control todas las cuestiones administrativas, así como para fomentar un ámbito laboral en el que se evidencie la responsabilidad y la solidaridad⁽¹⁰⁸⁾.

El clima organizacional existente, generado por el movimiento diario de expedientes que van y vienen dentro de un espacio físico, los plazos legales que acechan, y otras tantas variables, generan una presión diaria que pesa sobre las personas, dificulta las relaciones internas, genera conflictos, y todo ello influye en el clima en el que se trabaja. Ordenar el trabajo entonces es un objetivo que contribuye a brindar certeza y bajar niveles de conflictividad, así como la salud de todos los integrantes de una oficina.

Siendo así, lo que se debe analizar primero son los procesos de trabajo, esto es, quién hace qué, en qué momento, y con qué resultados. Para ello, deben realizarse flujogramas y estudios estadísticos que permitan tener un cuadro completo de la realidad existente, es decir, realizar el diagnóstico, para luego trabajar en su modificación, es decir, el rediseño de los procesos de trabajo.

Estos estudios y propuestas son previos a la capacitación, y mejor será contar con ayuda de expertos, pero necesariamente debe realizarse con la participación de todos los involucrados, mediante reuniones efectivas a tal fin.

Héctor Chayer ha difundido en toda la Argentina un método para el rediseño de procesos, enfocado en el agregado de valor y la medición de los tiempos, que es muy útil para realizar esta tarea⁽¹⁰⁹⁾.

La organización de las tareas, el modo en que se gestiona el volumen de casos en una oficina judicial, impacta en forma directa en el plazo razonable de sentenciar, y en consecuencia en la accesibilidad y la protección judicial efectiva.

(108) Ver en este tema la excelente tesina de la Maestría en Magistratura y Derecho Judicial de la Universidad Austral de Nicolás Esteban ZIMAN, *La carga laboral de un juez civil: cuántas sentencias puede dictar en un año*. Este juez misionero describe, con una exactitud asombrosa, cuánto tiempo le dedica el juez a cada tarea, incluida la capacitación de sus empleados.

(109) CHAYER, Héctor, *Tratado de derecho judicial*, t. I, “Mejores prácticas en organización y gestión judicial”, ps. 1012-1015.

§ 10. CÓMO PLANIFICAR LA ACTIVIDAD DE CAPACITACIÓN

10.1. La misión, visión y realidad de la oficina

a) *Recordar la misión de la dependencia*

Lo primero que se debe pensar para planificar, y el primer contenido a desarrollar, es para qué existe el tribunal u oficina judicial de que se trate: ¿Qué finalidad tiene? ¿Resolver conflictos comerciales? ¿Resolver conflictos de familia? ¿Resolver conflictos contra el Estado? ¿Resolver conflictos de trabajadores? ¿Juzgar a imputados de delitos? ¿Defender a imputados de delitos? ¿Representar en conflictos comerciales? ¿Representar en conflictos de familia? ¿Asesorar a menores en conflictos? ¿Investigar delitos? ¿Sostener acusaciones contra imputados? ¿Aportar estudios de criminalística? ¿Aportar estudios médicos o bioquímicos? ¿Controlar los procesos de ejecución de penas? ¿Visitar a los privados de libertad? ¿Hacer informes socio-ambientales de familias? ¿Organizar cursos de capacitación? ¿Brindar servicio de biblioteca? ¿Asegurar el funcionamiento del sistema informático? ¿Ejecutar las obras de arquitectura judicial? ¿Archivar las causas judiciales?

Cualquiera que sea la finalidad o el propósito, se debe tener presente, y a partir de allí, describir, en forma general, las características que debe reunir para que el fin se cumpla, identificando las máximas constitucionales que se están implementando.

La caracterización de la finalidad, mediante la descripción de sus características, servirá para delinear las líneas de acción y enfocar los contenidos orientándolos en tal sentido.

Este paso es el que la planificación estratégica identifica con la determinación de la misión del organismo de que se trate. Si bien comparte la misión general del Poder Judicial o del Ministerio Público, cada dependencia tiene la propia. Hay que recordarla siempre.

b) *Construir la visión de la oficina*

Enfocarse en los usuarios

La visión está caracterizada por la idea que tenemos acerca de cómo se caracteriza nuestro organismo en la realidad, de acuerdo con la finalidad. Es importante que en la visión, sea cual sea la que tenemos, incorporemos en el Poder Judicial a los usuarios, fundamentalmente por las enormes ventajas y consecuencias que puede tener para la mejora de la confianza en él y el aumento de su accesibilidad.

Este enfoque en los ciudadanos, usuarios del sistema, debe tener en cuenta las condiciones en las que ingresa como tal. No es lo mismo un preso, que está en contra de su voluntad allí, que uno que paga a sus abogados para cobrar las deudas impagas de su empresa financiera y que está allí porque

se le brinda un servicio de cobro de sus acreencias; tampoco es lo mismo un matrimonio que viene a divorciarse por mutuo consentimiento, que una mujer golpeada que viene con sus pequeños hijos a denunciar el maltrato.

Las diferentes condiciones de los usuarios van a determinar diferentes necesidades y expectativas. Obviamente hemos de atender sus deberes y derechos legales, y en un grado mayor de detalle, hemos de atender a las necesidades y expectativas legítimas, de todos, sin discriminación.

Este es un deber que resulta estratégico a los fines de la mejora global del Poder Judicial. Está en juego aquí también la confianza en la justicia. Recuperar o sostener la confianza empieza por un buen trato, digno, igualitario, atento a las necesidades, respetuoso de las garantías, culminando con una respuesta jurídicamente válida en términos de razonabilidad y justicia⁽¹¹⁰⁾.

Hemos de preguntarnos: ¿Quiénes son los ciudadanos para los que trabajamos? ¿Quiénes son los que están frente a nosotros o detrás de sus abogados? ¿En qué situación o circunstancias se presentan ante nosotros? ¿Qué trato les damos? ¿Qué podemos hacer para mejorar su atención por nosotros?⁽¹¹¹⁾.

Así se construye la visión del organismo, la que debe ser redactada y visibilizada por todos. El enfoque en los destinatarios, además de que es un principio de la calidad, es también un principio republicano de gobierno —en cuanto el Estado, y específicamente el Poder Judicial, existe para el conjunto de la sociedad, y cada una de las personas que la integran—. Es decir que esta visión enfocada en los usuarios, es tanto un principio de la ciencia jurídica como de las ciencias de la organización.

Dar participación a todo el grupo

Un líder comparte su visión para que todos tengan claridad respecto de hacia dónde los conduce. Pero es muy importante construir la visión entre todos, mediante tormenta de ideas y ordenando luego las intervenciones de todos, o bien listando los intereses encontrados que pueden existir entre las diferentes partes en conflicto.

(110) La confianza en el Poder Judicial es un eje central para los tiempos que vienen. Este ha sido uno de los ejes de la 5ª Conferencia Internacional de Formación Judicial, organizada por la International Organization the Judicial Trainers, realizada en Burdeos en 2011. Denominación del eje: La formación jurídica en un mundo globalizado: contribuir a la confianza y estabilidad, <http://iojt-bordeaux2011.org/es/programa/i-formacion-judicial-y-legitimidad-de-la-justicia.html> (disponible en Internet, el 18/4/2012).

(111) Héctor Chayer plantea en sus seminarios sobre rediseño de procesos judiciales, un interesante ejercicio que consiste en identificar nuestros usuarios, y nombrar por cada uno, al menos tres necesidades o expectativas que creemos tienen los mismos. A partir de allí, el rediseño del proceso de que se trate, debe incorporar la satisfacción de tales necesidades.

El trato con las partes y usuarios en general, se da en diferentes momentos de cada tipo de proceso. De tal modo, los distintos integrantes de cada oficina judicial tienen diferentes percepciones sobre los usuarios, dependiendo del momento procesal en los que tienen contacto con ellos. De allí que sea importante construir entre todos, el conjunto de necesidades y expectativas que puedan tener los usuarios de la oficina en cuestión, pues cada uno aportará elementos de análisis que servirán a todos.

Además, el ejercicio en sí mismo, de ponerse a pensar entre todos, con el aporte de cada uno, en el modo en que se está atendiendo a los usuarios, e imaginar el modo de mejorar tal atención, ya genera un cambio de actitud frente a aquellos, pues nos obliga a colocarnos en el lugar de ellos y permite verlos de un modo que quizás no se advirtió antes⁽¹¹²⁾.

La misión identificada, relacionada con la visión de la oficina, enriquecida con el enfoque en los usuarios, brindará el norte hacia el cual ha de dirigirse el esfuerzo de mejora. El contenido de la capacitación tendrá que definirse de acuerdo con las falencias que se identifiquen, en cuanto no conducen a la concreción de la misión, la visión y las necesidades de los usuarios, y que se producen por la ausencia de saberes y prácticas pertinentes.

Identificar los saberes ideales en relación a la misión/visión de la oficina

Para ensamblar la misión/visión con los aprendizajes necesarios de desarrollar a través de la capacitación, hay de establecer idealmente cuáles son los saberes de los integrantes de la dependencia, que serían idealmente necesarios para concretar la visión, esto es, el modo en que se lograría hacer realidad la finalidad esbozada en la misión de la oficina.

Para ello, es un buen ejercicio listar las funciones de las distintas áreas de trabajo, y a partir de allí, determinar los conocimientos, las habilidades y las actitudes que se requieren para cada una. Esto es lo que se conoce como la identificación de procesos, procedimientos y tareas, y de las competencias necesarias para cumplirlos. El conjunto de tareas a cumplir, con los conoci-

(112) Relacionarse con el otro siempre significa un riesgo, a partir de los propios prejuicios, entonces cuando se muestran otras visiones de algo, se tiende a negar, a no aceptar aquello que aparece como un riesgo. Dentro del plano laboral se parte de que el rol de jefe excluye la discusión con sus subalternos pues eso implicaría minar su autoridad. Grave error, se genera un movimiento contrario: al escuchar al otro, al acercarse sin prejuicio, se produce una reafirmación de la autoridad, pues no existe menoscabo al poner en tela de juicio lo exigido; es que por sobre el mando, por sobre el poder, debe existir la racionalidad, una racionalidad consensuada por el equipo de trabajo. La idea que se podría intentar es un desarrollo interno, basado en la interacción que se produce a partir de la relación con el otro, de reconocerlo y en ese ida y vuelta terminar reconociéndose uno mismo. El desarrollo personal, el crecimiento interior, la alteridad y cómo juega esta en nosotros. Tratar de ver ese grupo de personas disímiles, opuestas, cómo en un momento, están en un lugar, y deben, a pesar de posibles resistencias, compartir el tiempo, su tiempo, con el resto.

mientos, habilidades y actitudes necesarias, constituyen el “perfil del puesto de trabajo”⁽¹¹³⁾.

Si el Poder Judicial no tiene determinados los perfiles de los puestos o cargos, como ocurre en la provincia del Chaco, han de realizarse al menos rudimentariamente, porque sin contar con la ayuda que puedan brindar los especialistas en la definición de los mismos, se debe al menos tener un mínimo de idea, documentada en una lista, acerca de lo que cada puesto de trabajo realiza, para determinar lo que deben saber, saber hacer y querer hacer —estas son las denominadas competencias— para luego contrastar con lo que les falta saber.

Determinar las competencias

Por ejemplo, para un juzgado, identificar las operaciones mentales y las habilidades manuales para cada una de las áreas: la jurídica, la operativa individual y el modo de organización. Para cada una de ellas, determinar idealmente, de acuerdo a la misión y visión que tenemos de la oficina: qué conocimientos (qué tienen que saber), habilidades (cómo lo deben hacer) y actitudes (cómo deben enfocar interiormente el trabajo) son necesarias.

Así, nos preguntaríamos:

¿Qué tienen que saber/saber hacer/querer hacer, los empleados de esta dependencia?

1. Conocimientos jurídicos (legales, doctrinales y jurisprudenciales).
2. Habilidades jurídicas (destrezas mentales de aplicación de derecho a hechos o interpretación de hechos y derecho).
3. Actitudes frente a la tarea y las personas (imparcialidad, transparencia).
4. Conocimientos informáticos (el sistema informático de gestión).
5. Habilidades informáticas (manejo de los sistemas).
6. Actitudes frente a la informática (no rechazo, exactitud, orden, responsabilidad).
7. Conocimientos de la organización judicial (procesos de trabajo, interrelaciones con otras dependencias, enfoque sistémico de la tarea).

(113) La elaboración de manuales de procesos y perfiles de puestos se ha realizado por primera vez en un proceso de reforma, con Héctor Chayer, y tomando como modelo para tener en cuenta, el de la Fiscalía de CABA en Resistencia, en la etapa de elaboración del denominado Nuevo Diseño Organizacional de las Fiscalías de Investigación Penal, implementado a partir de 2012, sin embargo, al implementar el mismo, no se tuvieron en cuenta al seleccionar los recursos humanos, que se siguió realizando conforme a la cultura arraigada en este sentido, es decir conforme a otros criterios.

8. Habilidades para ser efectivo y eficiente⁽¹¹⁴⁾ (comunicación adecuada, manejo del tiempo y de los recursos).

9. Actitudes frente a la organización (con el Poder Judicial, con los compañeros de trabajo, con los usuarios y auxiliares de la justicia).

El listado servirá tanto para contrastar con la realidad, como también para poder luego evaluar dónde estábamos y a dónde llegamos (comportamientos posteriores a las acciones de capacitación), es decir que servirá para la evaluación de resultados de las actividades de capacitación y para escalar en etapas las actividades.

c) *Describir la realidad de la oficina judicial*

Luego de haber recordado la misión, construido la visión e identificados los saberes ideales de cada área de trabajo conforme a las funciones, hay que describir la realidad de la oficina: ¿Cumplimos con la misión? ¿Cumplimos con la visión? ¿Qué saberes nos faltan para llegar a los ideales?

Hay que detectar los problemas que se perciben, priorizarlos, y analizar cómo se soluciona cada uno. Separar los problemas por afinidad de causas o por afinidad de efectos, y ensayar opciones de mejora para cada tipo de problemas. La identificación de problemas debe hacerse con sumo cuidado, porque quienes se sienten amenazados, pueden reaccionar de manera no colaborativa o se pueden dar situaciones que dificulten el trabajo posterior.

Ahora bien, prestar atención, pues no todos los problemas se solucionan con capacitación. Se debe analizar cuidadosamente, si los problemas son estructurales de la organización, si se debe a imposibilidades materiales o legales que requieren de un trabajo por otros carriles diferentes a la capacitación.

El Poder Judicial, a nivel de administración, debe proveer a cada dependencia los criterios de gestión. Ha de establecer las líneas de base a partir de las cuales, cada juez o funcionario controle el desempeño de su dependencia, mediante sistemas de información que permitan realizar el control de la gestión, y contar con las aplicaciones necesarias para poder medir el desempeño⁽¹¹⁵⁾.

La descripción de la realidad, puede hacerse desde diferentes ángulos, y el conjunto de problemas, para trabajar en una oficina, debe ser recortado dejando solo aquellos que dependen de la decisión y marco de acción de la dependencia.

(114) SEGURA, Alfredo, *Los administradores de la crisis, gerentes de la reforma judicial*, material de trabajo entregado en un Seminario en la JUFEJUS, 2002.

(115) El sistema de alarmas para el vencimiento de plazos está implementado en el sistema informático de la Fiscalía General de la CABA. Hace años insistimos en la necesaria articulación que debe haber dentro de los poderes judiciales de la Argentina y a nivel internacional, entre administración, planificación, estadística, informática y capacitación.

Una vez dentro del marco de acción propio de la oficina, aquello que podemos cambiar, tenemos que identificar cuáles son mejorables por medidas de gestión internas, y dentro de estos, cuáles se mejoran con capacitación propiamente dicha (procesos de enseñanza aprendizaje) y cuáles mediante reuniones organizativas.

El análisis de las necesidades de capacitación debe estar contextualizado en la realidad de la oficina, en el sentido de no caer en el error de capacitar a la gente para algo que no se podrá llevar a cabo por no haberse resuelto las otras necesidades que acompañan un problema, pues se caerá en el descrédito y la insatisfacción por la capacitación si ello ocurre.

Separados los problemas de conocimientos de aquellos que corresponden a otras áreas de acción, hemos de preguntarnos si los empleados, o algunos de ellos no hacen bien las cosas, porque: ¿No saben? ¿No quieren? ¿O no pueden?

En cada caso, preguntarse a qué obedece que no sepan, no quieran o no puedan. Si no saben, claramente he de iniciar un proceso de aprendizaje. Si no quieren, he de identificar las causas para trabajar sobre ellas, y si no pueden, he de iniciar las gestiones necesarias para solucionar los impedimentos.

La falta de motivación es una consecuencia o un efecto, y hay que indagar profunda y seriamente sobre las causas, y no creer ingenuamente que con la capacitación por sí misma se va a motivar a los empleados. Cuando la falta de motivación se pueda solucionar mediante mejoras en los procesos de comunicación interna⁽¹¹⁶⁾, en algunos casos pueden servir los encuentros en reuniones —guiadas correctamente—, para destrabar conflictos, o al menos hacer que descendan los niveles de conflictos internos. También pueden organizarse encuentros de capacitación, que motiven nuevas actitudes frente a la tarea.

La capacitación propiamente dicha ha de orientarse sobre la base de la identificación de los saberes faltantes para un mejor desempeño laboral. Y en la identificación de los problemas a solucionar mediante capacitación, se utiliza el listado de saberes ideales previamente fijados⁽¹¹⁷⁾.

(116) Ver en relación con la comunicación interna de los juzgados la tesina de la Maestría en Magistratura y Derecho Judicial de Adriana Lucas, publicada en la serie de *Cuadernos de Derecho Judicial*, que provee de muy importantes aportes en relación a la comunicación interna en la oficina judicial.

(117) La identificación de saberes propios de cada puesto de trabajo es la denominada capacitación por competencias, que se ha difundido bastante en la Argentina, principalmente por los centros de capacitación judicial de Mendoza y Tucumán. Consiste en determinar las competencias y saber cuál es el estado actual de cada una de las personas a ser capacitadas, para a partir de allí desarrollar los contenidos necesarios hasta llegar a hacer coincidir el nivel con el ideal de las competencias. Este sistema también es utilizado en República Dominicana y en España, y fue aconsejado en su uso en la I Cumbre de Escuelas Judiciales realizado en Lima, en 2012.

Por ejemplo, tomando el listado antes esbozado para determinar las competencias, se analiza qué ocurre con cada empleado o grupo de empleados, y se coloca al lado, el saber ideal que le faltaría desarrollar. De tal contraste puede resultar que alguien o todos: puede saber qué artículo del Código Procesal debe aplicar (1. Conocimientos jurídicos), pero no sabe cómo buscar los modelos en el sistema informático si no mencionan los artículos en los que se fundan (5. Habilidades informáticas). Puede saber y querer despachar más expedientes (8. Habilidades para ser efectivo y eficiente), pero quienes le deben proporcionar las causas no lo hacen porque no quieren (9. Actitudes frente a la organización). Puede conocer muy bien el circuito diario de los expedientes (7. Conocimientos sobre la organización), pero no sabe dónde cargar los datos en el sistema informático (4. Conocimientos del sistema informático) o, si bien utilizó el modelo correcto (1 y 5), no cargó en el sistema porque nadie controla que lo haga o no le importa lo que ocurra (6. Actitudes frente a la informática y 9. Actitudes frente a la organización). En fin, pueden darse muchas situaciones diferentes.

Lo ideal sería evaluar a los participantes para saber qué saben y qué no saben. Un modo de evaluar consiste en prestar atención a los errores más comunes que se producen en el día a día de la oficina y documentarlos en una planilla, donde se colocan los errores y se cuenta la cantidad de veces que se producen. Esto, en un sistema de gestión de calidad, se denomina “Identificación de no conformidades o no conformes”, refiriéndose a la documentación con fines de medición, de todas las tareas que no se realizan conforme a los procedimientos establecidos⁽¹¹⁸⁾.

Otro modo es el de realizar encuestas, en las que cada empleado consigna lo que no sabe, o expresa qué desea o necesita saber. La limitación que tiene este sistema es que no siempre uno identifica lo que no sabe, justamente porque no lo sabe. Cruzar los dos modos de identificar las necesidades de capacitación puede ser una salida para obtener mayor información para decidir los contenidos.

En definitiva, hay que armar el esquema de contenidos y fijar los objetivos en función de lo que hace falta, porque la necesidad es un fuerte impulsor de interés de los participantes. Además, porque la capacitación debe servir al funcionamiento del grupo de trabajo y no perder tiempo en temas que ya se conocen.

10.2. Fijar objetivos de capacitación

Los objetivos de capacitación serán los saberes faltantes que hemos identificado al describir la problemática de la realidad de la oficina, del modo señalado anteriormente, en función de lo que se fijó como ideal previamente.

(118) Ver la Guía 30600 del IRAM, que se formuló para adaptar las Normas ISO 9001 a la justicia.

Para ordenar los objetivos, estos deben diferenciarse entre objetivos de cognición, de habilidades y destrezas, y de actitudes, que esperamos se cumplan al finalizar la actividad de formación.

Han de ser cortos, redactados con los verbos y sustantivos adecuados. En lo posible, incluir en la redacción de los mismos, el criterio para evaluar su cumplimiento. Por ejemplo, “actualizar conocimientos del Código Civil, relativos a... para aumentar el despacho mensual de solicitudes de...”, “mejorar habilidades para cargar los datos en el sistema informático para disminuir la cantidad semanal de expedientes con datos incompletos”, “promover la internalización de las Reglas de Brasilia para aumentar la satisfacción medida en la atención de personas con capacidades diferentes”.

No hay que confundir objetivos con la misión ni la visión de nuestro tribunal ni con la finalidad constitucional (cap. I). Por ejemplo: “mejorar el servicio de justicia”, “lograr la paz social”, son las grandes finalidades que tiene el Poder Judicial y, por ende, son amplios y ambiguos, y si bien en última instancia hacia ello apuntamos con la capacitación que se va a desarrollar, no son objetivos porque no podremos saber cuándo terminamos, si logramos o no mejorar los problemas que detectamos, ni mejorar la respuesta a necesidades muy concretas y puntuales que tienen nuestros usuarios.

Siguiendo el esquema de saberes ideales y los reales (competencias necesarias/estado del grupo de personas), se identifican los contenidos de cada una de las áreas, que son necesarios, se explicitan escribiéndolos. Luego se listan por orden, según: importancia, urgencia, posibilidades reales de concreción, oportunidad, impacto sobre la organización.

Ahora bien, cada juez o funcionario debe identificar los problemas generales, para luego identificar los particulares, a fin de evitar generalizaciones que sean incorrectas. Por ejemplo, si visiblemente hay una situación de atraso en la providencia o despacho diario, ha de medirse la situación, obtener datos lo más objetivos posible, para obtener un mapa sobre la situación de atraso. Luego, identificar las causas del atraso, puede ser mediante la técnica de árbol de problemas, mapas conceptuales o diagramas de causa-efecto como la espina de pescado. Una vez identificadas las causas, separarlas según sean de orden tecnológico, por falta de organización del circuito de tareas interno, o por falta de conocimientos, destrezas y actitudes de las personas.

Si los problemas son tecnológicos, deberá tramitarse, ante quien corresponda, la provisión de tales recursos o su arreglo o su mantenimiento.

Si los problemas son humanos, identificar —nuevamente— causas. No hacen o no hacen bien el trabajo, porque:

- a) no pueden;
- b) no quieren;
- c) no saben hacerlo;

En el caso a) no pueden hacerlo: ¿Es por falta de recursos? Gestionar igual que con los problemas tecnológicos o materiales: se pide al responsable de darlos. ¿Es por mala organización del modo de trabajar? Iniciar proceso de análisis del proceso de trabajo: misión, visión, objetivos

En el b) no quieren hacerlo: ¿Es por las condiciones laborales? Reclamar o derivar a quien corresponde. ¿Es porque les falta motivación? Reunir/buscar gente y tomar medidas que los motive. Los encuentros —que serán reuniones— pueden estar organizados de manera que sirvan a los fines de la motivación, siendo atractivos: 1) por el momento en que se hacen, 2) por el lugar, 3) por el horario, 4) por la persona que los conduce, 5) por la metodología que se ocupa, 6) por los beneficios en la carrera.

En el c) no saben hacerlo: Identificar qué no saben o parecen no saber (saberes dormidos y olvidados). Recién allí he de comenzar con la capacitación propiamente dicha.

10.3. Determinar los contenidos y las metodologías de capacitación

a) Metodología de abordaje de cuestiones procesales y de derecho de fondo para la tramitación de las causas y resolución de casos

El entrenamiento para el cumplimiento de los trámites del proceso del fuero de que se trate ha de realizarse mediante el método de casos. Cada operador judicial debiera entrenarse con los actos de los procesos judiciales en los que participa trabajando diariamente. Esto es, con las providencias, los despachos, las comunicaciones.

Es importante que vean los resultados y la finalidad que tiene cada una de las tareas, para mantener la coherencia en la tramitación de la causa, así como la presencia de principios y normas en su propia labor, pero extraídas o incorporadas de su propia participación en el proceso de cada caso o conjunto de casos. Por ejemplo, seleccionando varios proveídos estandarizados ya en el sistema, solicitar a los empleados, luego de haber explicado el concepto del principio dispositivo, que identifiquen en los proveídos dónde se encuentra explicitado o aplicado el principio en cuestión.

Los casos deben ser seleccionados previamente, en una tarea que puede demandar tiempo, pero vale el esfuerzo de separar las providencias, despachos, resoluciones que servirán para la capacitación, para luego analizar el modo en que tales casos serán puestos a consideración para su resolución. También puede trabajarse con peticiones y presentaciones de abogados, para forzar la búsqueda de la solución en el sistema o en los códigos pertinentes.

Ahora bien, para resolver cada caso, el empleado requerirá de conocimientos previos (el derecho de fondo y de forma aplicables) del manejo de cierta información (criterios de interpretación del derecho y de los hechos) y de ciertas capacidades intelectuales (identificación de la relación de los he-

chos con el derecho que rige aquellos), así como habilidades para redactar (manifestar la identificación de hechos y derecho razonablemente) y materializar el acto procesal de que se trate, requerirá de ciertas destrezas motoras para la realización de las operaciones manuales.

Las operaciones manuales que realiza el empleado que lleva el trámite son, simplificando un ejemplo, la de leer el escrito presentado (aún no se presentan escritos vía Internet en general, pero, cuando se haga, igualmente hará la operación manual de ingresar al sistema informático para leer), revisar el estado procesal del expediente (también en papel todavía, pero cuando esté todo digitalizado, ídem que lo anterior) y buscar en los códigos (en el caso de los que todavía los usan) y, entre los modelos de proveídos que tiene en el sistema informático, cuál se corresponde con la petición (de acuerdo a la operación mental realizada descrita en el párrafo anterior). Si no existe un modelo aún para la presentación (por el planteo “original” que pueda hacer cada abogado), deberá consultar o inventar por sí mismo un modelo nuevo. Debe luego adaptar el modelo a las particularidades del expediente (redactar, copiar datos), imprimir, incorporar al expediente o al legajo (cosiendo con hilo de algodón o abrochando con ganchos de metal) y dejar constancia en el sistema informático (en la historia del expediente por ejemplo) del acto procesal que ha cumplido. Las operaciones manuales con la utilización de PC son: ingreso, búsqueda, selección, cargas de datos, producción de escritos, impresión. Puede también escanear, fotografiar, filmar o grabar actuaciones procesales.

El modo y los tiempos que le llevará hacer la sucesión de las operaciones mentales-manuales descritas estará determinado por grado de conocimiento que tengan sobre la tarea puntual que cada uno hace (que estamos analizando como una de las áreas de contenidos a desarrollar), la experiencia acumulada en el tiempo, pero también por el modo de organización de las tareas de todo el grupo: quiénes y cuando pasan los escritos, quiénes y cuándo se controlan, quiénes y cuándo se firman, etc., que se verá a continuación.

Respecto de la adquisición de las actitudes necesarias para desempeñar las tareas mediante las capacidades intelectuales y destrezas motoras descritas, aquellas se fomentarán según quién se las transmita. Dependerá del respeto por la fuente⁽¹¹⁹⁾, esto es, el respeto por la persona que indica cuál es la elección deseable en cada tipo de caso. La formación de los empleados, entonces, requiere, por parte de quien los va a entrenar, de un compromiso ejemplar, conciencia sobre las implicancias de cada acto procesal, así como

(119) Cfr. GAGNÉ, Robert M. - BRIGGS, Leslie J., *La planificación de la enseñanza*, Trillas, México, 1994. Los autores sostienen que sin perjuicio de que para el desarrollo de elecciones adecuadas —ámbito de decisión personal en el que se involucra la actitud como central en el logro del resultado a producir— pueden requerirse de habilidades intelectuales o destrezas involucradas en las elecciones, el mejor modo de aprender actitudes pareciera ser el respeto por la persona que comunica o directamente demuestra las actitudes deseable y valoradas como correctas.

la visión de la implicancia del impacto que causa socialmente, frente a las personas que concurren, voluntaria u obligadamente, al Poder Judicial.

Resumiendo, los contenidos para la tramitación de causas a desarrollar pueden ser:

- Misión institucional del Poder Judicial en general y de la oficina judicial en particular. Problemáticas traídas a resolución.

- Finalidad de cada uno de los procesos judiciales que se tramitan en la oficina. Derecho de fondo y su relación con el derecho procesal, y las problemáticas reales: ¿Para qué estoy realizando este acto procesal? ¿Estoy concretando el reconocimiento del derecho para el que se abrió esta causa?

- Valores en juego: institucionales y personales

- Etapas procesales. Actos procesales: sentido e importancia. Derecho procesal y criterios de interpretación de la oficina, grado de eficacia respecto de los problemas.

- Objeto de las presentaciones: interpretación y valoración. Imparcialidad

- Modos de redacción, utilización y adaptación de modelos ¿Quién leerá?

- Manejo del sistema informático: tareas que debe cumplir en cada caso.

- Manejo de la información: niveles de acceso, privacidad de datos personales, secreto de la información pública destinada al cumplimiento de sus fines. Imparcialidad.

Metodología: Para los tres primeros señalados, se utiliza la exposición ordenada de conceptos extraídos de las reuniones en las que se clasificó la misión/visión de la oficina, o la lectura y debate de documentos, o visualización de películas; para los siguientes tres últimos, utilizando los proveídos, despachos, actas, resoluciones y presentaciones de partes, con guías o cuestionarios específicos, trabajando en grupos o individualmente, y haciendo autocorrecciones o correcciones grupales, con puesta en común al finalizar. Las operaciones en el sistema informático se explican muy brevemente, y se trabaja directamente frente al sistema que se utilice, repitiendo cuantas veces sea necesario hasta que se memoricen las acciones.

b) *Contenidos y metodologías para quienes atienden al público*

Las operaciones mentales y manuales que realizan los empleados que atienden al público consisten en comunicarse con los abogados, sus asistentes, las partes, y otros auxiliares de la justicia. Esta comunicación abarca des-

de el saludo, hasta la resolución de problemas o planteos que les realicen de necesidades específicas o sobre el desempeño de la oficina.

Asimismo, identifican las causas que requieren los usuarios mencionados, las ubican en su paradero o estado procesal, manualmente o con el sistema informático, a fin de informar lo que corresponda.

También se relacionan con el área de quienes tramitan causas, de modo de entregar las presentaciones, en tiempo oportuno, y recibir los expedientes para su consulta. En algunos casos realizan todo el movimiento manual de expedientes que aún se realiza en la mayoría de los juzgados.

Según la organización de tareas, tendrán estas u otras más a su cargo. Son los que normalmente están frente a los usuarios, y como tales, recibirán quejas, a veces elogios, y en la mayoría de los casos, serán la imagen que se llevan de la oficina quienes concurren a ella.

Los contenidos para la atención al público, además de los generales sobre misión y visión del Poder Judicial y de la propia oficina, pueden ser:

- Comunicación efectiva y manejo de quejas. Quejas frecuentes, problemas generados a partir de las palabras.

- Reglas vigentes para la atención de personas, así como reglas procesales relativas a plazos y condiciones de consulta de causas.

- 100 Reglas de Brasilia para la atención de personas en condiciones de vulnerabilidad.

- Perfiles sociológicos. Tipos de personas que se atiende. Culturas diferentes. Lenguajes y niveles de entendimiento de las palabras. Respeto. Tolerancia. Pluralismo.

- Manejo del sistema informático, niveles de información permitida, prudencia en el manejo de la información.

- Trabajo en equipo con las otras áreas de la oficina. Tolerancia y respeto.

- La metodología para la primera parte puede ser el estudio de las Reglas y aplicación mediante ejemplos concretos. Para la segunda, escucha de profesionales del tema y análisis de la gente que se atiende en la oficina. Para las cuestiones informáticas, práctica sobre el sistema utilizado. Para las relaciones, reuniones con charlas explicativas.

c) *Contenidos y metodología para la organización de las tareas de la oficina*

El trabajo dentro de los poderes judiciales ha cambiado con la inclusión de los sistemas informáticos en apoyo a la gestión de las causas, y se realizan grandes esfuerzos para que tales sistemas dejen de ser utilizados como

meros procesadores de textos. Pero también debe advertirse que la escasez de desarrollo de *software* específico para la labor judicial, ha generado toda clase de confusiones en los procesos, llegando a desordenarlos y a hacerlos más largos aún que lo que prevén las leyes procesales.

La confección de expedientes, su traslado, su firma, reproducción por fotocopias o escaneo, dentro de un clima organizacional determinado, con una serie de diferencias de responsabilidades entre sí, y con diferentes grados de motivación, va a generar diferentes actitudes por parte de cada uno, así como del grupo en su conjunto, frente al trabajo. Aquí cobran importancia los modos de comunicación, el modo de resolver los conflictos internos, las relaciones del trabajo en equipo y el liderazgo de las autoridades.

Frente a las problemáticas señaladas, los ejes temáticos relativos a la capacitación en gestión⁽¹²⁰⁾ pueden ser:

— Respecto de las personas: estructura y organización, trabajo en equipo, liderazgo y delegación, conflicto y negociación. La comunicación, el desarrollo de las potencialidades, la administración del tiempo, las reuniones eficaces, el manejo de la agenda.

— Respecto de los procesos de trabajo: comienzo y fin de cada proceso de trabajo, interrelación entre las áreas que participan en distintos tramos del proceso de trabajo, determinación de quién hace qué, y en qué momento. Cuánto tiempo insume la realización de cada proceso o conjunto de tareas. Qué se puede mejorar.

— Respecto de los recursos y la infraestructura: la provisión y gestión de recursos, la arquitectura judicial (la disposición de las oficinas y el circuito de los expedientes), las oficinas de apoyo, el mantenimiento, la seguridad y la higiene.

— Respecto de los justiciables o usuarios: la cultura, el lenguaje, la comunidad, el contexto en que acuden a la oficina judicial, la mejora en su atención. Tolerancia y respeto por las diferencias.

— Respecto de la planificación estratégica: la misión y visión, los valores, los proyectos, objetivos, metas (asociados con los procesos de trabajo).

— Respecto de la información y las comunicaciones: el uso de las TICs, los indicadores, las estadísticas, el tablero de comando. Los sistemas de gestión, el *software* para seguimiento y administración, las bases de datos, la accesibilidad y utilización.

— Respecto de la política: las alianzas y la negociación estratégica, las relaciones institucionales, las relaciones con los medios. La formación de formadores, la capacitación interna, los sistemas de evaluación.

(120) Conforme los propone Estela Cammarotta en sus seminarios sobre planificación estratégica de la capacitación judicial.

A los listados anteriores, debiéramos agregar toda la serie de valores y actitudes que se implican en cada eje temático.

Si bien la organización está cambiando y debe seguir cambiando completamente, hay cosas que se deben mantener: los valores.

Los valores que se deben mantener, quizá con otro contenido pero manteniendo su continuidad en el tiempo, son: la imparcialidad en el trámite procesal, la prudencia en el manejo de la información, la equidad en la distribución del trabajo, el humanismo en la atención de personas, la solidaridad en el trato con el equipo de trabajo, la transparencia en las tareas propias, así como la protección de la privacidad de la información de los usuarios y de la información pública, pero al servicio de investigaciones penales, comerciales, económicas. El respeto por el pluralismo de valores en la sociedad, la aceptación de las diferentes culturas dentro de una misma sociedad en la atención de usuarios.

Las actitudes que se deben promover son: la proactividad, la eficiencia, la transparencia en la gestión judicial, el respeto por las diferencias y la colaboración en las relaciones interpersonales internas del Poder Judicial, el respeto de los principios constitucionales y legales de cada fuero judicial en la tramitación de las causas.

10.4. Implementar las actividades de capacitación

Los pasos mencionados hasta aquí deben estar documentados. Sin un criterio formal que deba seguirse, puede hacerse en un cuaderno, en hojas móviles o de cualquier forma que quede ordenado el proceso de planificación de la actividad a realizar.

¿Cómo se implementa en el Chaco? Cada juez o funcionario que desea iniciar un proceso de capacitación en su oficina recibe del Centro un Cuadernillo de Lecturas, que le ayuda a planificar, implementar y evaluar su propio plan, incluyéndose un plan de productividad para fortalecer la gestión interna. Este Cuadernillo, que aún se mantiene desde el año 2001, y contiene:

- 1) acerca de por qué capacitar;
- 2) acerca de para qué va a capacitar;
- 3) acerca de qué va a capacitar;
- 4) acerca de a quién va a capacitar;
- 5) acerca de cómo va a capacitar;
- 6) usted y su equipo de trabajo: un plan de productividad.

Además del Cuadernillo de Lecturas, se provee a la oficina de una Guía, planillas donde están tabulados los pasos para la planificación de la actividad, planillas para volcar los contenidos y resultados de cada encuentro, pla-

nillas de asistencia, planillas de evaluación, y planillas par evaluar los resultados finales⁽¹²¹⁾.

Todas las planillas están colgadas en la página *web* del Poder Judicial del Chaco, o pueden solicitarse en el Centro de Estudios, telefónicamente o por escrito.

Se prevé un servicio de consulta de dudas o problemas por parte de los empleados del CEJ, que asesoran para la conformación de la planificación así como para la evaluación (de aprendizaje de contenidos y de resultados en la oficina).

a) *La elección de los capacitadores*

La elección de los capacitadores debe estar siempre determinada por todos los pasos descriptos anteriormente, pues es muy común que a partir de contar con personas para desempeñarse como tales, se organicen las actividades en función de ellos. Esta distorsión se da a nivel nacional y provincial.

Se sostiene en la variedad de publicaciones sobre este tema, que en los Estados Unidos se aplica la máxima para elegir los capacitadores: “el mejor, en lo suyo, en la práctica”⁽¹²²⁾.

Aplicando esta idea a la capacitación interna, podemos detectar quiénes son las personas más adecuadas para trabajar los diferentes temas —de acuerdo con las necesidades que detectamos y en virtud de las cuales fijamos los objetivos—, primero dentro del grupo de personas que trabajan en la oficina, y luego buscando especialistas de otros entornos que puedan colaborar.

El lugar de los capacitadores no tiene por qué identificarse con los jerárquicos del trabajo. Todos tenemos saberes que pueden ser de utilidad para los demás. El saber delimitado por el razonamiento judicial para sentenciar no es el único que se requiere en el Poder Judicial. Así, puede el juez o los secretarios abordar las temáticas relativas a las teorías que subyacen a los procedimientos legales, así como el modo de interpretar hechos y derechos de acuerdo a las máximas constitucionales. Puede haber empleados con larga experiencia que aporten sus conocimientos sobre el modo de proveer más ágilmente. Puede haber jóvenes que dominan los sistemas informáticos, o bien tienen capacidad para abordar aspectos organizacionales.

En un grupo de trabajo, que debe aprender a trabajar en equipo⁽¹²³⁾, es fundamental rescatar los saberes de cada uno. Que cada integrante que sabe algo, pueda transmitirlo, y sumar al resto. De allí que cada juez, en su pro-

(121) Ver la guía y las planillas en el anexo.

(122) STANGA, Silvana, *Dime cómo enseñas y te diré cuánto aprenden. Elementos prácticos de la capacitación judicial efectiva*, Fundación La Ley, Buenos Aires, 1995.

(123) Es interesante el artículo sobre este tema de SEGURA, Alfredo V., *El trabajo en juzgado: del grupo... al equipo*, del material de lectura de la materia “Admi-

pio espacio de capacitación interna, pueda captar las fortalezas de cada integrante y potenciarlas mediante su transmisión a los demás. Favorecer que los empleados con mayor experiencia y experticia, así como los jóvenes con saberes actuales, enseñen a los demás, es un modo de potenciar los conocimientos normalmente ocultos en la organización, y de evitar que se pierdan.

El transformar a los trabajadores judiciales en docentes trae la problemática acerca de cómo han de hacerlo. Ha de pensarse en cómo transmitir el conocimiento adquirido con la propia experiencia en el Poder Judicial, para poder brindarla a los demás. Así, nos encontramos con el tema relativo a cómo rescatar el conocimiento tácito y volverlo explícito para analizarlo e incorporarlo al propio bagaje de conocimientos, y transmitirlo a otros.

Dixon nos enseña que “la transformación de la experiencia en conocimiento puede parecer algo que sucede automáticamente en cualquier organización, pero por desgracia no es así. ¿Recuerda la vieja broma acerca del maestro que en vez de tener 20 años de experiencia en la enseñanza tenía la misma experiencia repetida 20 veces?

Probablemente todos conocemos a algunas personas así. De hecho, se necesita cierta dosis de invención para crear conocimiento a partir de una experiencia. Esto comprende una disposición para reflexionar en retrospectiva acerca de nuestras acciones y sus resultados, antes de seguir adelante.

En una organización que tiende a la acción, suele ser difícil encontrar tiempo suficiente para la reflexión. Y cuando se trata de un equipo en vez de un individuo que ha producido el resultado, la tarea de transformar la experiencia en conocimiento se complica todavía más, debido a que todos los miembros del equipo deben alcanzar cierto consenso respecto a lo que sucedió y por qué. Muchas organizaciones no asignan tiempo para rendir informes acerca de un proyecto o para revisar un evento que acaba de terminarse⁽¹²⁴⁾.

De lo expuesto, rescatamos: hay que reflexionar sobre la propia tarea, tanto individual como colectivamente. Identificar cómo se hace cada tarea y volcarla en un escrito o gráfico. Revisar, comprobar, y descubrir las claves de su realización correcta. Analizar objetivamente los errores, así como las consecuencias de haber hecho de un modo u otro la misma tarea.

Por último, pero no menos importante, es el valor de la generosidad, en cuanto quien enseña debe querer evitar que quien va a aprender pase por los mismos sufrimientos o dificultades por las que pasó aquel, para lograr saber lo que sabe.

nistración y Gestión Judicial” de la Maestría en Magistratura y Derecho Judicial de la Universidad Austral.

(124) DIXON, Nancy M., *Conocimiento común. Cómo prosperan las compañías que comparten lo que saben*, Oxford University Press, México, 2001 (disponible en Internet 11/5/2016).

Los centros y escuelas deben brindar espacios de formación de formadores, para dotar a quienes se desempeñan como tales, de las herramientas mínimas necesarias para implementar acciones de este tipo.

b) *Imaginar estrategias y métodos*

Luego de fijar los objetivos, determinar los contenidos y elegir a los capacitadores, ha de pensarse en conjunto, en cómo realizarlos, esto es, determinar qué estrategia se utilizará para cumplir los objetivos. Este paso no es sencillo, porque naturalmente, cada vez que se piensa en una necesidad, inmediatamente se piensa en los obstáculos que la transforman en tal, y cuando tales obstáculos son insuperables al menos por el momento, se la descarta como necesidad tratable. Pero ya se han listado los problemas por importancia, urgencia y posibilidades reales de concreción, por lo que hay que enfocarse en lo que sí se puede hacer⁽¹²⁵⁾.

Las estrategias han de ser imaginadas ya con su forma de evidencia. Si bien se aplicarán las evaluaciones/mediciones en el momento de la implementación y al finalizar, deben estar presentes en todo momento.

Las denominadas estrategias pedagógicas, también llamadas “metodología didáctica”, o métodos de enseñanza/aprendizaje, se refieren a cómo enseñar.

Hay algunos aspectos importantes a tener en cuenta, tal como enseña Ezequiel Ander Egg⁽¹²⁶⁾:

- El método que se utiliza debe articular coherentemente los objetivos, con los contenidos y con las actividades que se realizan para el logro de los mismos.
- El método didáctico también transmite y enseña contenidos actitudinales o valorativos, y no se reduce a procedimientos; expresa valores, actitudes y modos de establecer relaciones interpersonales.
- No hay un método que sea el único válido, como tampoco un método que por sí solo funcione con prescindencia de quien lo utiliza.
- Ningún método es infalible; es una guía, un camino, para la figura central del mismo: el docente que lo aplica.

(125) En sus talleres sobre planificación estratégica grafica, Silvana Stanga grafica este momento del siguiente modo: tengo un norte hacia donde voy y lo concreto en la medida de lo posible. Cruzando tales conceptos que están enfrentados, se encuentran la misión-visión y la efectividad. Explica así que la vinculación entre la misión-visión y la efectividad es una relación circular que va y vuelve entre estos dos tópicos, pasando por el norte y la concreción.

(126) Ver ANDER EGG, Ezequiel, *La planificación educativa*, Magisterio del Río de la Plata, Buenos Aires, 1996, ps. 138 y ss.

— Hay que subrayar la necesidad de abandonar una concepción lineal de la pedagogía, en el sentido de acumulación cronológica de información, conceptos, habilidades y procedimientos, para pasar a una concepción esférica, que incluye lo psicoafectivo, las motivaciones, los valores y aun el modo de vivir y situarse en el mundo⁽¹²⁷⁾.

— La gestión del conocimiento dentro de una oficina ha de intentar rescatar el conocimiento tácito que cada uno tiene, adquirido en la práctica, y volverlo explícito. La transformación de la experiencia en conocimiento requiere de una reflexión introspectiva, a la cual hay que dedicarle tiempo.

Tomarse el tiempo con el grupo para reflexionar sobre la propia experiencia y orientarla a la mejora del desempeño es un inversión que vale la pena realizar.

El método a utilizar depende de los contenidos, en el sentido de que estos deben ser presentados de acuerdo a la lógica interna de cada disciplina, diferenciando si es derecho, informática, organización, administración u otras necesarias para la tramitación de casos con problemáticas interdisciplinarias, donde habrá conceptos y principios claves para el entendimiento de la lógica propia de cada disciplina implicada.

La elección de los métodos depende de las posibilidades con que cuente cada oficina judicial, de las personas que habrán de hacerlo, así como de la creatividad puesta en marcha⁽¹²⁸⁾ a la hora de imaginar cómo lograr lo que necesitamos.

Utilizar los medios que facilita el Poder Judicial, requerir de apoyo institucional, de los centros de capacitación, de instituciones y entidades ligadas al quehacer jurisdiccional, utilizar las relaciones personales, unirse a otros grupos de trabajo, seleccionar casos/expedientes en trámite para trabajar, crear instrumentos de análisis de casos, animarse a trabajar con juegos que promueven competencia y colaboración, realizar actividades de cohesión en el grupo, son algunas posibilidades.

c) *Pautas a respetar en los encuentros de capacitación o reuniones de organización*

Insertar la costumbre dentro de un tribunal, de reunirse regularmente para aprender cuestiones que no se saben o se saben de forma incompleta, y además reorganizar el modo de trabajar, crea un ambiente de participación y sinergia que supera el mero mando por parte de los funcionarios y magistrados.

(127) ANDER EGG, Ezequiel, *ibídem*, p. 139.

(128) Cfr. HUBERMAN, Ezequiel, *Cómo aprenden los que enseñan*, Aique, Buenos Aires, 1992, p. 50.

La metodología de trabajo grupal, como sostiene Parody, en la que los participantes convocados por una tarea “se reúnen en círculos en los que todos pueden verse los ojos, aplicada en nuestro caso, al ámbito de trabajo, es un intento de romper con esta modalidad dualista de pensamiento entre el que sabe y el que no sabe, introduciendo las nociones de interlocución, complejidad, incertidumbre, apuesta, creación colectiva de conocimiento, a partir del encuentro entre trabajadores con distintas funciones y jerarquías institucionales. Así, se genera un espacio que llamaremos zona de encuentro, configurado por el entramado de múltiples historias, miradas y perspectivas. En este espacio, todos los participantes son portadores de saberes y de ignorancias, que circulan libremente en un entramado sostenido por la confianza”⁽¹²⁹⁾.

Tanto en los encuentros para capacitarse, como en las reuniones para organizar las tareas, es muy importante: fijar objetivos, tiempos, y controlar que se cumplan, monitoreando en todo momento que los temas no desvíen hacia otros que no son objeto del encuentro en cuestión⁽¹³⁰⁾.

Cuando las reuniones son para mejorar el desempeño del equipo, o bien cuando se destinan a recordar la misión, o construir la visión, o describir la realidad de la oficina, señala Alfredo Segura algunas reglas de comportamiento, que deben ser claras y cumplirse⁽¹³¹⁾:

- asistencia: “no se interrumpa para atender TE”;
- debate: “no hay vacas sagradas”;
- confidencialidad: “sólo saldrá de aquí lo que hayamos decidido en conjunto”;
- enfoque analítico: “lo importante son los hechos”;

(129) PARODY, Eduardo, *Qué es ser coordinador/facilitador*, material didáctico de cursos de calidad brindados en el año 2003 en el CEJ, Chaco.

(130) Cfr. Eduardo Parody, quien proponía ya en el 2001, como modo de implementar el sistema de calidad en la organización interna de su juzgado, que “como ejemplo de la aplicación de alguna de las herramientas que se pueden utilizar, se puede describir la reunión eficaz, que significa crear un espacio de discusión permanente, respecto de la visión que se tenga de la tarea que se desarrolla a partir de preguntarse para qué, para quién, por qué, cómo. En estas reuniones debe existir lo que se denomina un facilitador, que conduzca la reunión, que no opine, sino que se limite a dirigir, a anotar, a preguntar, a escuchar. Es conveniente, fijar una agenda con los temas a tratar, tiempos pre estipulados, trabajo en grupo, fijar una minuta de lo hablado, y por último realizar una evaluación de la reunión. Para lograr la efectividad me parece conveniente la aplicación de tormenta de ideas, donde cada uno exponga sus propios pensamientos, sus propias ideas. Se debe ir avanzando por medio del consenso, o en su caso, de la votación, hasta elaborar una visión global general y partir de ahí evaluar los cambios que mejoren el trabajo diario”, en *La transformación*, trabajo inédito utilizado como material didáctico en los cursos del CEJ, Chaco.

(131) SEGURA, Alfredo, *El trabajo en el juzgado: del grupo...*, p. 7.

- orientación hacia el producto final: “todos reciben una tarea y la realizan”;
- confrontación constructiva: “no se señala a nadie con un dedo”;
- aportes: “todos realizan trabajo real”.

Tales momentos de reunión no tienen por qué ser aburridos o estresantes, pues todos necesitamos tiempo para crecer emocional e intelectualmente, y esto se puede lograr aun con diversión.

Cuando surgen conflictos o malos momentos, tomarlos como una oportunidad de mejora, orientando la situación a su superación.

Cuando los encuentros tienen como finalidad la capacitación, y se van a desarrollar temas complejos por su dificultad para ser aprendidos por el grupo, comprometerse con una actitud serena y de reflexión, predisposición necesaria para el aprendizaje de aquellos.

El encuentro dedicado a la capacitación ha de ser separado del trabajo diario, aun por el horario y exclusivo a tales fines, utilizando el mismo como modo de cortar el modo de relación laboral habitual, sobre todo con aquellas personas cuyas relaciones son más difíciles.

En este espacio nos permitiremos pensar y relacionarnos de otro modo: dispuestos a relajar nuestras posiciones, con ganas de escuchar, con una actitud proactiva para que salgan buenas ideas y resultados de los encuentros, entre tantas otras finalidades⁽¹³²⁾.

El momento destinado a aprender puede ser maravilloso. Cuando se logra una conexión especial entre los participantes, reunidos frente a un objeto de reflexión que interesa o conmueve, una especie o suerte de bienestar se apodera de todos y se siente que valió la pena el tiempo dedicado.

Lograr que esto ocurra no es fácil, ni depende de una sola persona o circunstancia. Pero podemos crear las condiciones para que el encuentro que buscamos se produzca:

- Sacarse, en todo cuanto se pueda, los prejuicios y preconceptos que tenemos, respecto de quiénes van a estar, del tema que vamos a tratar y del lugar donde estaremos.
- Ubicarse en el lugar de quien busca aprender, recordando esa vocación por conocer que tenemos todos.

(132) Cfr. COVEY, Stephen, *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva, la revolución ética en la vida cotidiana y en la empresa*, Paidós, Buenos Aires, 2003. Sostiene que el hábito de la proactividad nos da la libertad para escoger nuestra respuesta a los estímulos del medio ambiente, y nos faculta para responder de acuerdo con nuestros principios y valores.

— Animarse a cambiar el rol —y con ello de actitud— que uno ocupa normalmente, respecto de quienes estarán en el encuentro de capacitación.

— Planificar con cuidado y realismo el desarrollo del encuentro y cumplirlo hasta el final.

— Entusiasmarse con la idea de lo que podemos lograr, recordando la misión y visión de nuestro trabajo, así como a las personas que están dependiendo de la labor judicial.

— Esperar poco y dar mucho.

d) *Conformar el cronograma y disponer los elementos necesarios*

Planificar de manera realista cuándo se producirán los encuentros, destinados a reuniones y destinados a capacitación, y comunicar a todos los participantes con antelación, es importante para que cada uno organice sus tiempos.

Hay que conocer al grupo y a cada integrante en particular⁽¹³³⁾ para determinar en qué horario estarán más despiertos, con más ganas, y adecuar estas circunstancias a las posibilidades reales de la dependencia, de acuerdo al horario de atención, de mayor o menor flujo de usuarios, etcétera.

Verificar la disponibilidad del lugar donde se realizarán, así como las posibilidades de quienes se desempeñarán como facilitadores de las reuniones o capacitadores de las clases, forma parte de la organización del cronograma de fechas.

Un tratamiento especial requiere el tema del material didáctico, ya que sin perjuicio de que puedan repartirse documentos de lectura obligatoria u opcional, para leer antes o después de los encuentros, es fundamental preparar “los casos” con los que se trabajará, esto es, las propias constancias de las causas en las que trabaja la oficina, para practicar sobre las mismas, asegurando de este modo la rápida aplicación de lo aprendido a la tarea diaria.

Requerir los elementos didácticos de apoyatura, disponerlos en el lugar y probar que todo funcione, debe realizarse antes de que lleguen los participantes. Estos detalles son importantes para no perder tiempo en ellos, y además porque recibe a la gente con todo dispuesto y ello predispone bien a los asistentes.

En estos aspectos, que son sencillos, no debe haber improvisación, pues se tornan importantes en el momento en que fallan, ya que generan pérdidas de tiempo y de motivación que tanto costó construir.

(133) Luis María Palma recalca este aspecto en sus seminarios sobre liderazgo, por la importancia que tiene que quien conduce un equipo debe saber qué clase de personas hay, con qué motivaciones, con qué perfiles, para poder cumplir con su rol.

10.5. Evaluar los resultados y logros generados

La evaluación de los resultados obtenidos es una cuestión difícil, tanto porque no siempre puedo evidenciar lo logrado en punto a los objetivos fijados, como porque a veces se logran resultados no previstos, o se logran parcialmente algunos y otros no se logran. Más difícil resulta aún, en los poderes judiciales, documentar y probar lo logrado si no contamos con los instrumentos para hacerlo.

Pero hay una sola manera de justificar el tiempo y el esfuerzo dedicado a mejorar, y es cerciorarse de que los cambios producidos hayan sido atinados⁽¹³⁴⁾.

La evaluación de resultados es un “gran desafío del movimiento por la capacitación del sector judicial” sostendrá Russel Wheeler, asesor del Federal Judicial Center de los Estados Unidos de aquilatada experiencia en esta materia, para concluir en que “la medición del impacto de la capacitación es necesario pero difícil y, en algunos casos, es imposible”⁽¹³⁵⁾.

El modelo de evaluación de resultados de acciones formativas, perteneciente a Donald Kirkpatrick, que ya describimos, es tomado como referencia en los centros de capacitación judicial, y ello porque la capacitación judicial se intenta orientar tanto hacia el crecimiento individual de sus integrantes como hacia la forma de trabajar en la organización judicial.

Se espera entonces, más que aprueben exámenes los participantes de los cursos, que la organización, a partir de la formación de sus integrantes, cambie. Y que el cambio se pueda medir o comprobar. Ello conforme al modelo de Kirkpatrick, explicado en el capítulo II, que se traduce en cuatro etapas de evaluación: 1) lo que piensan y sienten los participantes acerca de la formación; 2) el aumento en el conocimiento y/o habilidades y el cambio de actitudes; 3) la transferencia del aprendizaje al lugar de trabajo; 4) los resultados finales del programa completo de formación en relación a la organización.

¿Cómo se evalúa en el Chaco? La certificación se realiza contabilizando las horas reloj dedicadas en el año. Se distingue si tiene o no evaluación, y de qué tipo es la evaluación: de satisfacción, de contenidos o de aplicación a la tarea. También se certifica separadamente a capacitadores, asistentes y colaboradores. Estas certificaciones se realizan conforme a lo declarado por el juez o jefe de la dependencia en las planillas que se le proveen al efecto. Los certificados, si bien tienen valor como antecedente en los concursos a cargos, aún no tienen un puntaje o valor específico en la carrera judicial en la provincia.

(134) Cfr. CHANG, Richard - KELLI, Keith, *Satisfacer primero a los clientes internos*, Granica, Buenos Aires, 1996, ps. 85 y ss.

(135) *Revista Sistemas Judiciales*, CEJA, año 1, nro. 1, “¿Crisis en la capacitación judicial?”, entrevista a Russel Wheeler, p. 100.

La medición de resultados alcanzados a nivel general como la sumatoria de todas las oficinas que realiza en el Chaco son estudios sobre la base de evaluaciones. Además, la valoración del juez, para conocer el impacto que tuvo la capacitación interna —de los juzgados y dependencias administrativas— y sobre la base de la valoración de los participantes, mediante encuestas.

¿Qué se mide? El desempeño general del grupo, el desempeño individual de las personas, el grado de cambio en las prácticas tabulado en: cantidad de consultas, cantidad de errores, motivación, organización, clima organizacional y atención al público.

Los resultados revelan que, en una escala que va de irrelevante, bajo, medio, alto, a muy alto, el desempeño general del grupo de trabajo, luego de realizar la capacitación interna, es para el 62% de los entrevistados: alto (para el 15% muy alto y para el 15% medio). El desempeño individual de las personas, es para el 38% alto y para el 38% medio (irrelevante para el 8%). El cambio producido en las prácticas, luego de haber realizado el curso (cantidad de consultas, cantidad de errores, motivación, organización, clima organizacional y atención al público) es de medio a alto. El 85% de quienes hicieron capacitación interna la volvería a hacer, y el 8% no la volvería a hacer.

La cantidad de dependencias que voluntariamente realizaron, y que comenzaron y finalizaron su plan, se esboza también en el cuadro que consta en el anexo.

Como una propuesta superadora, a los fines de evaluar las acciones de capacitación que se realicen en una oficina judicial, podemos proponer la evaluación en:

1. Autoevaluación: Satisfacción con la actividad de capacitación, aprendizaje de contenidos y habilidades y aplicabilidad a la tarea. Exposición de cada uno en el próximo encuentro.
2. Impacto en el desempeño individual y global de la oficina judicial, a cargo de quien coordina la actividad. Según su percepción y según los indicadores que haya establecido.
3. Evaluación grupal. Según análisis grupal y análisis crítico de los indicadores fijados.

Se puede evaluar grupalmente la calidad del encuentro, mediante una reflexión que cada participante haga al grupo al finalizar el mismo; realizar una encuesta anónima en la que se exprese la satisfacción con el clima del encuentro, si desea repetir los encuentros, si quiere hacerlos con mayor o menor asiduidad, si le parece que sirven o no.

Se puede evaluar, mediante un cuestionario, la retención de los contenidos desarrollados; mediante trabajos prácticos, la aplicación de los contenidos y el desempeño en las habilidades; mediante encuestas, la aplicabili-

dad de los contenidos a la tarea, qué aspectos sobran y qué aspectos faltan desarrollar.

El desempeño individual debe evaluarse en función de lo que se ha fijado como objetivo: si fue reducir cantidad de consultas sobre cómo hacer algo, mediante la medición del antes y el después de la cantidad de consultas, tanto por quien consulta como por quien evacua las consultas. Si capacitamos para obtener celeridad en el despacho de causas, habremos de medir el grado de mejora de la misma con la cantidad de despachos diarios, comparada con la cantidad antes de comenzar las actividades. La cantidad de despachos diarios nos dará una idea acerca de la mejora de la productividad diaria, pero para comprobar que el número no aumentó sobre la realidad de haber proveído o despachado “cualquier cosa”, este debe cruzarse con el de los errores cometidos.

Si capacitamos sobre el sistema informático, habremos de observar el estado del mismo, o convocar a los especialistas para que identifiquen problemas y su evolución en el tiempo.

Si capacitamos en gestión, pero en relación al clima organizacional, habremos de acudir a las entrevistas para evaluar la sensación que tienen los integrantes del grupo, en relación al clima de trabajo que se vive diariamente en el juzgado.

Y si capacitamos para mejorar la atención a los usuarios, habremos de encuestar a los mismos, para conocer su nivel de satisfacción, antes y después de la capacitación.

La autoevaluación, si bien tiene la carga de subjetividad propia de quien la haga, es utilizable en estos entornos pequeños de un grupo de trabajo de oficina judicial⁽¹³⁶⁾.

La autoevaluación, las entrevistas a operadores claves, las encuestas y la búsqueda de indicadores estadísticos, combinados o solos, pueden ser utilizables conforme sea el objetivo que se fijó al comenzar con la planificación de la actividad.

Cuando el sistema de capacitación interna prevé la realización de sistemas de tutorías, en las que un empleado determinado enseña a otro, se debe diseñar la planilla en la que se pueda dejar constancia del tiempo dedicado, los temas desarrollados, así como de la evolución del aprendizaje y autonomía lograda para el trabajo.

Resumiendo, hay que encontrar la manera de demostrar los resultados que obtenga. ¿A quién hay que demostrarle? En primer lugar, a uno mismo, y documentarlo para el grupo de trabajo que invertirá su tiempo en este em-

(136) En la Escuela Nacional de la Judicatura de República Dominicana, existen la autoevaluación y la evaluación institucional, ver www.enj.org.

prendimiento. Es importante comparar el propio resultado, en el tiempo, esto es, medir al comenzar el año, o el mes, y luego comparar con el año o mes anterior.

En segundo lugar, hay de demostrar al resto de la organización o a quienes tienen a su cargo el control de la actividad judicial a través de inspecciones o controles de productividad⁽¹³⁷⁾. En estos casos, hay de documentar las acciones tal como se estile legal y prácticamente por parte de los mismos.

El cumplimiento de objetivos no siempre se da de una sola vez, pero se debe al menos ponderar en qué medida se cumplieron, para poder mejorar la próxima vez y alcanzar sucesivamente el resultado propuesto. Quizás al medir, se identifiquen errores en el análisis realizado al planificar la actividad, pero esto también es parte del aprendizaje propio de cada oficina judicial en el camino que decida recorrer para mejorar.

La imagen de la planificación estratégica, resumida en las letras PHVA, que consiste en planificar, hacer, verificar y actuar, así como la de la mejora continua, es un círculo, porque todo vuelve a empezar, el fracaso o el éxito son solo un nuevo punto de partida. El aprendizaje no acaba nunca.

§ 11. PROPUESTAS PARA LOS CENTROS Y ESCUELAS JUDICIALES DE FORMAS DE ACOMPAÑAR Y FOMENTAR LOS PROCESOS DE CAPACITACIÓN INTERNA

Tienen los centros y escuelas judiciales una función notable en relación a los cambios que deben producirse en los poderes judiciales, máxime cuando los mismos son concebidos como ámbitos de investigación, extensión y capacitación.

La formación en los principios de una nueva organización judicial ha de retroalimentarse con las investigaciones acerca de esta particular organización judicial y su funcionamiento. “La capacitación judicial genera necesidades de investigaciones, que se traducen en medidas que van operando la reforma de justicia. A su vez, las investigaciones revelan necesidades de ca-

(137) GARAVANO, Germán - RODRÍGUEZ ESTÉVEZ, Juan M., *Indicadores de desempeño y productividad del sistema judicial argentino*, en material didáctico del Prof. Luis María Palma, en Seminario de la Maestría en Magistratura y Derecho Judicial de la Universidad Austral, Resistencia, año 2012 “no existió hasta el momento en nuestro país una política judicial con objetivos claros, sustentada en el análisis riguroso de las señales que envía el sistema, lo cual permitiría conocer las causas de los problemas estructurales y cuales son las consecuencias que cabría esperar de las distintas alternativas instrumentales para solucionarlos. Las reformas que se introducen muchas veces constituyen reacciones puntuales para revertir situaciones extremas que colocan al justiciable en estado de auténtica denegación de justicia, o en otros casos, responden a motivaciones políticas, lo cual es peor todavía, ya que pueden desnaturalizar completamente el sistema”.

pacitación para que se opere la reforma de justicia. Asimismo, la reforma judicial operada, requiere de capacitación para su implementación, y da lugar a nuevas investigaciones para el ajuste del sistema implementado, la realización efectiva de la reforma judicial sólo es posible con la acción concreta en tal sentido por sus protagonistas principales: los jueces”⁽¹³⁸⁾.

La complejidad del trabajo de los centros, que deben trabajar armónicamente con (y para) los jueces y demás integrantes de los poderes judiciales, generando investigaciones, organizando actividades de formación y de extensión, en el caso, a los fines de orientar el Poder Judicial hacia la calidad en la gestión, requiere de una especial organización interna de los centros, acorde con los principios y metodologías propias de una gestión de calidad.

Y no puede esperarse que haya capacitación de calidad, sin tener una escuela de calidad. Como señala Humberto Quiroga Lavié:

En la gestión de calidad hay un sistemático y humanista método en juego, en relación con el cual la escuela, tampoco la pedagogía puede estar al margen, ni darles la espalda. Simplemente porque la escuela, la educación, ni la pedagogía, pueden estar al margen de principios liminares que hacen a la ética de la solidaridad, a la democracia laboral y al humanismo implicado en la auto-organización, clave de la libertad humana y de su autonomía. Quienes se resistan a ello, es: o por ignorancia, por prejuicio o por razones de intereses corporativos⁽¹³⁹⁾.

A partir de la experiencia del Chaco, mejor aún, a partir de la identificación a algunas falencias y aspectos pendientes de realización, se proponen a continuación algunas formas de acompañar y potenciar los procesos internos de capacitación en las oficinas judiciales, recomendables para los centros y escuelas judiciales:

— *Para la planificación del curso*

Difundiendo la misión y visión del centro o escuela.

Explicitando los objetivos generales de capacitación así como las líneas estratégicas.

Facilitando materiales de consulta de contenidos y de metodología.

Difundiendo las bondades del emprendimiento.

(138) AUGÉ, María Rosario, “La capacitación judicial y las investigaciones judiciales: su incidencia sobre la reforma de justicia”, *Revista FAM*, año I, nro. 2, octubre de 2000, p. 8.

(139) QUIROGA LAVIÉ, Humberto, “Fundamentos filosóficos de la gestión de calidad en la organización del trabajo”, un estudio de pensadores fundamentales: Mario Bunge, Paulo Freire, Antonio Negri, Peter Druker, Leonardo Schvarstein, Elena Cano García, Mauricio Devoto, Edgar Morin”, en *Gestión social de calidad en la justicia*, La Ley, Buenos Aires 2005, p. 265.

Presentando facilidades para quienes quieran emprenderla.

Presentando los resultados obtenidos por quienes ya la han realizado.

Brindando asesoramiento en cuestiones generales y puntuales.

— *Para la implementación*

Facilitando elementos didácticos: proveyendo de pizarras, facilitando el proyector de imágenes, u otros requerimientos logísticos.

Desarrollando seminarios de formación de formadores.

Proveyendo los formularios para dejar constancia de los encuentros, para tomar asistencia, y para evaluar.

Resolviendo cuestiones imprevistas que surgieran.

Acompañando el proceso para introducir cambios, mediante la facilitación de la relación con las áreas judiciales o no, implicadas en la gestión de su labor.

Mostrando flexibilidad ante las particulares circunstancias de cada grupo de trabajo.

Integrando el horario de capacitación al de trabajo, reconociendo las horas destinadas a la mejora de la oficina judicial como integrando aquel, de conformidad al tope horario de la CN de máximo 8 horas diarias, la acordada del Superior Tribunal de Justicia del Chaco 2954, punto 16, del 19 de abril de 2006.

— *Para la evaluación*

Difundiendo los parámetros de evaluación de los cursos generales.

Explicitando los criterios de inspección o control administrativo de los juzgados.

Informando el desempeño de los empleados de un juzgado, así como la de los titulares a las autoridades que correspondiera.

Preparando instrumentos de evaluación utilizables por los juzgados.

Articulando las evaluaciones con las de carácter general para la selección de candidatos a cargos intermedios de la estructura judicial.

— *Para el reconocimiento oficial*

Reconociendo formalmente el tiempo invertido por cada uno, en horas reloj.

Dotando de documentación de la capacitación realizada, para los antecedentes de capacitación, de modo que se reconozca en la carrera judicial.

Documentando las actividades de capacitación que se desarrollan a nivel interno de cada dependencia.

Presentando las experiencias a las autoridades pertinentes.

Presentando proyectos de reconocimiento para la carrera judicial tanto de los jefes como de los empleados.

Articulando los espacios de capacitación de unas oficinas con otras, para que el traslado de los empleados de una a otra dependencia tenga continuidad en cuanto a los antecedentes logrados por los mismos.

Llevando un control de las capacitaciones que se hacen, para mantener actualizados los datos relativos a los niveles de formación de cada uno.

Diferenciando y reconociendo por igual, la formación en tareas jurisdiccionales y administrativas, fomentando la carrera judicial en esta última área, a fin de que la mejoría administrativa del Poder Judicial, sea efectivamente un ámbito de desarrollo para quienes no integran lo jurisdiccional, y se concreten así las políticas judiciales en tal sentido.

CONCLUSIONES

La Constitución Argentina no establece expresamente la capacitación judicial, pudiendo extraerse el mandato del sistema constitucional de la misma de lo normado en relación a la administración de justicia; así como en que la justicia es un valor a alcanzar por la sociedad argentina —contenida en el Preámbulo—; y en la condición de que tal valor se alcance mediante la existencia de jueces independientes e imparciales, y conforme a la necesidad de garantizar la existencia de recursos efectivos (legales y organizacionales), para que la sociedad acceda a tales jueces.

La independencia judicial, situada en el centro del debate político, es el tema fundamental que atraviesa transversalmente todas las cuestiones relativas al rol de los jueces en cuanto a la forma de organización del gobierno dentro de un Estado. Esto es, las relaciones y límites de las funciones de gobierno en una democracia a través del sistema de controles y contrapesos, entre dos poderes elegidos directamente por el pueblo y un tercero independiente, que opera como analista de las decisiones de aquellos protegiendo la vigencia de la Constitución.

La protección judicial y el acceso a la tutela judicial efectiva es el mecanismo a través del cual se relaciona más críticamente la sociedad con los poderes del Estado como organización política, porque es al Poder Judicial a quien los ciudadanos concurrirán a reclamar el cumplimiento del sistema normativo. De allí la importancia que reviste la eficacia de las decisiones del Poder Judicial, para sostener la legitimidad del ordenamiento jurídico todo.

La realización de la justicia como valor es el fin último de la existencia del Poder Judicial, y hacia tal valor deben orientar su accionar tanto legisladores como funcionarios del Poder Ejecutivo, fiscales, defensores y todos los auxiliares de la justicia que, en su conjunto, constituyen el sistema de justicia imperante.

Los tres ejes mencionados son atravesados transversalmente por las calidades personales e institucionales de los jueces. De allí la importancia e incidencia que tiene la formación que ostenten o de la que carezcan, además de otras cualidades, los jueces y sus colaboradores directos.

Estando en la raíz del modelo constitucional que la independencia se funda en la idoneidad técnica de quienes se desempeñan como jueces, es

decir, el conocimiento profundo del derecho, de las demás disciplinas implicadas en los casos, y la capacidad de operar razonablemente con tales conocimientos como herramienta fundamental del ejercicio de la función, el tema de la formación de los jueces se transforma en central para la legitimación que obtendrán los mismos a través de sus sentencias.

La tutela judicial efectiva se relaciona con el modo de resolver el fondo de las cuestiones con justicia, pero también se relaciona y en forma muy directa, con la gestión judicial, ya que esta impacta en forma directa sobre la población y la tutela judicial efectiva de la que debe gozar, así como de todas las normativas y declaraciones relativas a la mejor prestación del servicio de justicia y al modo de atender a las personas, sobre todo aquellas en situación de vulnerabilidad. De allí la importancia que tiene la capacitación en gestión judicial, la que debe realizarse aun ante la ausencia actual de un modelo ni una política razonable que la oriente hacia los fines que debe perseguir: la consolidación de las garantías judiciales.

Para que el mandato constitucional se pueda cumplir, se debe definir qué jueces deben desempeñarse como tales, es decir, definir el perfil del juez y describir las idoneidades judiciales. De tal definición debiera desprenderse el diseño de la formación judicial. Sin embargo, el diseño de la formación judicial no se agota en las idoneidades de los jueces, ya que deberá incluir también, la definición sobre qué colaboradores, funcionarios y empleados requieren para cumplir con sus funciones, y bajo qué sistema de organización deben operar. Es decir, qué recursos humanos van a constituir todo el sistema de justicia, con las demás funciones que deben desplegarse además de la de juzgar a cargo de los jueces, y esto se relacionará con los sistemas de fiscales, asesores y defensores, los secretarios y empleados de tales, y los demás organismos no jurisdiccionales de apoyo a la función, así como la determinación de las competencias de todos y cada uno de los roles que existen en los sistemas procesales. También intervendrá en el diseño de la formación el sistema de gestión y de organización y de administración imperante en cada sistema judicial, que está en permanente reforma.

La función social-gubernamental de juzgar implica conocer la realidad, saber enjuiciar y tomar decisiones, y el desarrollo de la virtud de la prudencia es esencial para la función última de afianzar la justicia. El conocimiento de la realidad, y la búsqueda de objetividad como criterio, se relacionan con la imparcialidad en cuanto los jueces deben esmerarse por evitar los propios prejuicios como fuente de conocimiento, juicio y decisión, además de todos los factores externos que pudieran influirlo.

La capacitación judicial es necesaria para adquirir aptitud para razonar el derecho frente a situaciones concretas, pero en presencia del valor justicia, constitucionalmente establecido, es necesaria una formación judicial orientada hacia el desarrollo del mismo, a fin de adquirir las aptitudes y las actitudes virtuosas, en función del valor justicia.

Conforme al modelo de Estado constitucional se pueden resumir los saberes, prácticas y actitudes que requieren los jueces en cinco puntos que a continuación se esbozan.

En primer lugar, frente al rol jurídico político de la función —sobre todo para el ejercicio del control de constitucionalidad difuso imperante en nuestro país— los contenidos deben comprender el modelo de estado vigente en la actualidad, y deben comprender una nueva concepción del derecho (quizás diferente a la aprendida en la carrera de abogacía), así como la revalorización del saber práctico jurídico. Para ello se debe partir de los conocimientos —al menos básicos— de filosofía jurídica (dentro de esta especialmente de axiología jurídica), de teoría constitucional, teoría política y teoría de la interpretación o argumentación, así como de lógica jurídica. El razonamiento judicial y la argumentación son fundantes, en cuanto como se sostuvo en el primer capítulo, hacen a la legitimación judicial más antigua, y deben desarrollarse en teoría y aplicados a todos y cada uno de los campos disciplinares en los que se forme, en general y de la especialidad en el desempeño.

En segundo lugar, para la aplicación del derecho vigente, y por supuesto relacionado con el punto anterior, los contenidos han de apuntar a conocer y aplicar los sistemas de normas y principios de derechos humanos, de cara al sistema de garantías imperante y al denominado control de convencionalidad, así como todo el derecho de fondo y de forma propio del fuero de que se trate.

En tercer lugar, para el desempeño en el campo internacional, deben desarrollarse contenidos de derecho internacional público, de cara a los procesos de integración estatales que se están desarrollando, y la importancia que tienen los jueces en la construcción de tales espacios integrados.

En cuarto lugar, para la interpretación de los hechos sometidos a resolución, se deben incluir contenidos relativos a las demás ciencias y disciplinas que se relacionan con la problemática fáctica del fuero del que se trate, a fin de comprender los hechos que se deben analizar y poder interpretar los mismos no solo desde el derecho sino desde la ciencia o disciplina implicada.

En quinto lugar, para la eficacia y eficiencia de su gestión judicial, los contenidos en los cuales formar deben también incluir el saber gestionar las oficinas judiciales de cara a lo que hoy se acepta como válido para las organizaciones en general, para lo cual habrá que incluirse un mínimo de ciencias de la organización, ciencias de administración, teoría de sistemas, sociología, antropología y demás disciplinas aplicables (como la matemática, la informática, la economía, la estadística, entre otras).

Por último y atravesando transversalmente todas las anteriores, habrán de desarrollarse pautas de ética judicial, colocando a los participantes en la situación de resolver dilemas éticos causados por la aplicación de todos los conocimientos anteriores y la realidad en la que se trabaja.

Para las áreas mencionadas, se puede utilizar, como herramienta conocida por todos, el método del caso, o bien en el aprendizaje basado en problemas, a partir de situarse en el rol de resolver cuestiones de diferentes índoles. Casos en los que estén controvertidos los hechos, y las ciencias y disciplinas que explican las diferentes casuísticas; casos en los que estén controvertidos los ordenamientos jurídicos aplicables; casos en los que esté controvertida la solución justa, casos en los que esté controvertida la opción ética de quien debe resolver. Cualquiera que sea la solución propuesta, es fundamental respetar la solución propuesta por los participantes, destacando el rol de facilitador y no de juzgador de quien se desempeña como capacitador, para que mediante este método no se caiga en el verticalismo propio de la dogmática que se transmite por conferencia, y para favorecer el descubrimiento de las destrezas, así como permitir que las actitudes propias de cada uno se vean confrontadas naturalmente con las de los demás.

Conforme a la organización actual de la gestión judicial predominante en la Argentina, los jueces deben atender todas las cuestiones jurisdiccionales, pero además todas las administrativas. Ello dificulta el enfoque que ha de darse a la capacitación de los jueces, quienes además de todas las materias tradicionales, han de fortalecer su formación jurídica en las nuevas tendencias jurisprudenciales del derecho internacional, la interpretación armónica de las normativas nacionales y locales propias de un país federal, reinterpretar los valores y principios en juego en cada clase de conflictos, con diferentes sectores poblacionales que se diferencian cada vez más unos de otros, a la par que fortalecer sus conocimientos informáticos, de ciencias de la organización y de administración para ser eficientes y poder juzgar, con un resultado justo, en tiempo oportuno.

La capacitación interna de una oficina judicial, como variable de capacitación que integre la política judicial en tal sentido, sirve para fomentar una forma de desarrollo de la capacitación que no simule la situación de trabajo, sino que se lleve a cabo dentro de la misma estructura judicial, dentro de una oficina o grupo de ellas, mediante la formalización de espacios decididamente destinados a reflexionar críticamente sobre la propia labor, y a producir en sí mismos y en el resto de la organización las transformaciones y cambios que son necesarios para cumplir con los fines de la oficina judicial de que se trate. Situados en la oficina judicial, compartiendo la cultura judicial, y actuando sobre la misma.

En un grupo de trabajo, que debe aprender a trabajar en equipo, es fundamental rescatar los saberes de cada uno. Que cada integrante que sabe algo, pueda transmitirlo, y sumar al resto. De allí que cada juez, en su propio espacio de capacitación interna, pueda captar las fortalezas de cada integrante y potenciarlas mediante su transmisión a los demás. Favorecer que los empleados con mayor experiencia y experticia, así como los jóvenes con saberes actuales, enseñen a los demás, es un modo de potenciar los conocimientos normalmente ocultos en la organización, y de evitar que se pierdan.

Esta variable de capacitación interna en las oficinas judiciales, además de tener la ventaja de estar situada en el contexto mismo de trabajo y de ser un acontecimiento que de hecho se da informalmente en muchas oficinas judiciales, tiene la importancia de funcionar como un modo más de fortalecer las competencias de los jueces y funcionarios judiciales, al comprometerlos frente a su equipo de trabajo y desarrollar la capacidad de pensar y poner de manifiesto la propia tarea.

Los actuales paradigmas de modos de transferir el propio conocimiento a otros (reflexión crítica sobre la propia experiencia) pueden también incidir en un enfoque pedagógico del propio discurso jurídico, acercando al entendimiento de más personas, la labor jurisdiccional. Esta tarea de pensar el propio trabajo judicial como una tarea pedagógica puede influir también en el modo de sentenciar. También puede trasladarse al manejo de la información pública por parte de los jueces como poder del Estado.

Podría esperarse el restablecimiento de la confianza en los jueces, a partir de su toma de conciencia sobre la necesidad de que la justicia esté conectada en todo momento con la sociedad, y en lo que depende de ellos, su comunicación acerca de lo que hacen, es fundamental a tal fin.

Fomentar los espacios pequeños pero significativos de transmisión —y por qué no producción— de conocimientos, en cada oficina judicial, si bien no solucionará los problemas judiciales estructurales, podrá, en conjunto con las demás acciones de formación imperantes, acercarse el objetivo continuo de mejorar el modo de trabajar en el Poder Judicial y tender a mejorar la calidad de vida laboral dentro de esta institución.

El centro o escuela judicial, como una de las políticas de capacitación, ha de brindar un marco institucional para que, en el interior de cada dependencia, circulen los saberes de sus integrantes, se complementen unos con otros y se produzca un ámbito de conocimiento colectivo, y que todo ello sea reconocido a nivel de antecedentes para la carrera judicial. Además, se pueden interrelacionar a las oficinas que están trabajando a fin de enriquecer las experiencias propias e interactuar en mejoras en conjunto.

Para iniciar un proceso de capacitación interna de la oficina, se debe tener claro qué quiere hacerse, para qué y cómo. La planificación comienza con la identificación de la misión propia de la oficina, para qué existe.

Luego se construye la visión de la oficina, mediante la identificación de las necesidades legítimas de los usuarios y dando participación a sus integrantes. Se establecen luego los saberes ideales de acuerdo a la misión y la visión de la oficina, separados por áreas: jurídicas, de operatoria individual, de la gestión en general de todo el grupo.

Se describe la realidad, identificando los saberes faltantes, así como los problemas que se puede solucionar mediante reuniones o capacitaciones,

previo orden de los mismos en base a urgencia, importancia, posibilidades reales de concreción.

Se fijan objetivos, claros y cortos, y se elaboran estrategias. La elección de los capacitadores puede recaer en cualquier integrante de la oficina judicial, según la experticia y vocación que tenga cada uno, o bien invitar a personas externas a la oficina que puedan abordar temas y metodologías.

La organización del momento, lugar, horario y elementos necesarios, están determinadas por las posibilidades reales de tiempo y espacio con el que cuenta cada grupo de trabajo, de acuerdo con sus particularidades.

Se evalúan los resultados, durante el proceso de capacitación, al finalizar el mismo, y un tiempo después, utilizando diferentes técnicas de acuerdo al objeto de medición.

La implementación efectiva de esta variable no cambiará en forma sistémica el Poder Judicial, pero lo pondrá en movimiento y asegurará que todo aquel funcionario o magistrado responsable y proactivo actúe sobre su propio entorno dentro de la institución del mejor modo posible.

BIBLIOGRAFÍA

ANDER EGG, Ezequiel, *La planificación educativa*, Magisterio del Río de la Plata, Buenos Aires, 1996.

ARAUJO Y SASTRE, *El aprendizaje basado en problemas*, Gedisa, Barcelona, 2008.

AUGÉ, María Rosario, “El abordaje interdisciplinario de los problemas jurídicos: Enfoques que puede darse a la capacitación interdisciplinaria para el abordaje de las problemáticas de los niños, niñas y adolescentes”, en AUGÉ, María Rosario (comp.), *La capacitación judicial como herramienta de transformación judicial*, exposiciones y ponencias del XI Congreso Nacional de Capacitación Judicial, Librería de la Paz, Córdoba, 2009.

— “Gestión judicial: ¿Cómo puede capacitarse en relación al mejoramiento de la calidad de gestión judicial? ¿Capacitación en las propias oficinas judiciales?”, en AUGÉ, María Rosario (comp.), *La capacitación judicial como herramienta de transformación judicial*, exposiciones y ponencias del XI Congreso Nacional de Capacitación Judicial, Librería de la Paz, Córdoba, 2009.

BERIZONCE, Roberto - FUCITO, Felipe, *Los recursos humanos en el Poder Judicial*, Rubinzal-Culzoni, Santa Fe, 2000.

BLAKE, Oscar, *La capacitación: un recurso dinamizador de las organizaciones*, Macchi, Buenos Aires, 1999.

BRUERA, Ricardo, *La didáctica como ciencia cognitiva*, Cedic, Rosario, 1996.

CARRIÓ, Elisa, *Acerca de la praxis interpretativa constitucional*, Universidad Nacional del Nordeste, Corrientes, 1992.

CAYUSO, Susana, *Constitución de la Nación Argentina comentada*, La Ley, Buenos Aires, 2006.

CHANG, Richard - KELLI, Keith, *Satisfacer primero a los clientes internos*, Gránica, Buenos Aires, 1996.

COVEY, Stephen, *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva, la revolución ética en la vida cotidiana y en la empresa*, Paidós, Buenos Aires, 2003.

- ESTUDIOS SOBRE LA ADMINISTRACIÓN DE JUSTICIA, *Transparencia y gestión judicial*, FORES, Buenos Aires, 2003.
- DELL - TWYLA, *La motivación en el trabajo. El desarrollo de una actitud positiva en el empleado*, Trillas, México, 1998.
- DIXON, Nancy M., *Conocimiento común. Cómo prosperan las compañías que comparten lo que saben*, Oxford University Press, México, 2001.
- DRUCKER, Peter, *Las cinco preguntas más importantes que usted debe formularse sobre su organización sin fines de lucro*, Granica, Buenos Aires, 1993.
- ECHARREN, Edgar N., *Funciones administrativas del Poder Judicial. Concurso de ideas prácticas para una más eficaz administración de justicia*, Cejura, La Ley, Buenos Aires, 1996.
- FIGUEROA BERNARDINI, Ernesto, *Escuela de jueces: hacia la reforma del Poder Judicial*, Inkari, Lima, 1990.
- FREIRE, Paulo, *Pedagogía del oprimido*, Siglo XXI, Buenos Aires, 1985.
- GAGNÉ, Robert M. - BRIGGS, Leslie J., *La planificación de la enseñanza*, Trillas, México, 1994.
- GARAVANO, Germán, *El gobierno del Poder Judicial*, material didáctico del Curso Gobierno y Gestión Judicial, Unidos por la Justicia, 2012.
- GARAVANO, Germán - RODRÍGUEZ ESTÉVEZ, Juan M., *Indicadores de desempeño y productividad del sistema judicial argentino*, en material didáctico del Prof. Luis María Palma en Seminario de la Maestría en Magistratura y Derecho Judicial de la Universidad Austral, Resistencia, 2012.
- GARDNER, Howard, *La mente no escolarizada*, Paidós, Buenos Aires, 1997.
- GARGARELLA, Roberto, *Crítica de la Constitución, sus zonas oscuras*, Capital Intelectual, Buenos Aires, 2004.
- *Derecho constitucional*, Universidad, Buenos Aires, 2004.
- *La justicia frente al gobierno*, Ariel, Buenos Aires, 1996.
- *Nos los representantes*, CIEPP, Buenos Aires, 1995.
- (coord.), *Teoría y crítica del derecho constitucional*, Abeledo Perrot.
- GATTINONI, María, "La responsabilidad internacional del Estado derivada del ejercicio de la función judicial", en Alfonso SANTIAGO (dir.), *La responsabilidad judicial y sus dimensiones*, Ábaco, Buenos Aires.
- HERRENDORF, Daniel - BIDART CAMPOS, Germán, *Principios de derechos humanos y garantías*, Ediar, Buenos Aires, 1991.

- HUBERMAN, Susana, *Cómo aprenden los que enseñan*, Aique, Buenos Aires, 1992.
- ISAACS, David, *La educación en las virtudes humanas*, Eunsa, Navarra, 1976.
- Universidad Austral, *Jornadas de Derecho Judicial*, La Ley, 2010.
- JUNTA FEDERAL DE CORTES Y SUPERIORES TRIBUNALES DE JUSTICIA DE LAS PROVINCIAS ARGENTINAS Y CABA, *Experiencias exitosas en los poderes judiciales provinciales y Ciudad Autónoma de Buenos Aires*, La Ley, Buenos Aires, 2007.
- *Ética e independencia del Poder Judicial*, La Ley, 2004.
- “La mirada de los jueces”, *Justicia Argentina on line*, Buenos Aires, 2011.
- “La justicia en la reforma constitucional”, *Cuadernos de Fundejus*, Buenos Aires, 1994, Escuelas Judiciales en la Argentina, Poder Judicial de San Luis, 2002.
- LAFOURCADE, Pedro, *La evaluación en las organizaciones educativas centradas en logros*, Trillas, México, 1991.
- LABRADA, Pelayo A., *El factor humano en los organismos judiciales*, Rubinzal-Culzoni, Santa Fe, 2004.
- LINARES, Juan F., “El derecho natural y su invocación en la jurisprudencia constitucional de la Corte Suprema de Justicia de La Nación”, en SABSAY, Daniel A., *Tratado jurisprudencial y doctrinario*, t. II, La Ley, Buenos Aires, 2010.
- LINARES QUINTANA, Segundo V., *Tratado de la ciencia del derecho constitucional*, t. 3, Plus Ultra, Buenos Aires, 1977.
- LOEWENSTEIN, Karl, *Teoría de la Constitución*, Ariel, Barcelona, 1979.
- MILLER, Jonathan, *El método de casos y la educación legal en la Argentina*, JUBA, Facultad de Derecho y Ciencias Sociales, nro. 1, Buenos Aires, 1988.
- LOPEZ QUINTAS, Alfonso, *Cómo lograr una formación integral. El modo óptimo de realizar la función tutorial*, San Pablo, Madrid, 1996.
- MILLER - GELLI - CAYUSO, *Constitución y poder político*, Astrea, Buenos Aires, 1987.
- Norma argentina IRAM 30600, Guía para la interpretación de la norma IRAM-ISO 9001:2000 en la gestión operativa de la justicia, Referencia numérica IRAM 30600:2006.
- NINO, Carlos S., *Fundamentos de derecho constitucional*, Astrea, Buenos Aires, 1992.

- NUNEZ, Jaques, “Calidad de la justicia y capacitación del magistrado”, en AUGÉ, María Rosario (comp.), *La capacitación judicial como herramienta de transformación institucional*, exposiciones y ponencias del XI Congreso Nacional y I Internacional de Capacitación Judicial, Centro de Estudios Judiciales del Chaco, Librería de La Paz, Córdoba, 2009.
- PAMPHILE, Cecilia, “Los hechos en la decisión judicial: la importancia de la argumentación justificatoria”, *Cuadernos de Derecho Judicial*, 5, La Ley, Buenos Aires, 2010.
- PIEPER, Josef, *Las virtudes fundamentales*, Rialp, Bogotá, 1998.
- Premio Nacional a la Calidad Judicial, Juzgado Nacional de Primera Instancia del Trabajo Nº 77, Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la Nación, Buenos Aires, 2007.
- QUIROGA LAVIÉ, Humberto, *La formación del derecho procesal organizacional*, Cámara de Diputados de la Provincia de Buenos Aires, Buenos Aires, 1998.
- *Estudio analítico de la reforma constitucional*, Depalma, Buenos Aires, 1994.
- *Gestión social de calidad en la justicia*, La Ley, Buenos Aires, 2005.
- *Gestión de calidad y justicia, las reglas ISO aplicadas al sistema judicial*, Imprenta LUX, Santa Fe, 2003.
- QUIROGA LAVIÉ, Humberto - BENEDETTI, Miguel Á. - CENICACELAYA, María de las Nieves, *Derecho constitucional argentino*, 2ª ed., Rubinzal-Culzoni, Santa Fe, 2009.
- QUIROGA LAVIÉ, Humberto - FEDERICO, Cecilia - PARODY, Eduardo - GERLE-RO, Mario (coords.), *Gestión social de calidad en la justicia*, La Ley, Buenos Aires, 2005.
- ROSSATTI, Horacio, *Tratado de derecho constitucional*, Rubinzal-Culzoni, Santa Fe, 2010.
- SACRISTÁN, José G., *Teoría de la enseñanza y desarrollo del currículo*, REI, Buenos Aires, 1992.
- SAGGESE, Roberto M. A., *El control de razonabilidad en el sistema constitucional argentino*, Rubinzal-Culzoni, Santa Fe, 2010.
- SANTIAGO, Alfonso, *La Corte Suprema y el control político*, Ábaco, Buenos Aires.
- SEGURA, Alfredo, *Los administradores de la crisis, gerentes de la reforma judicial*, material de trabajo entregado en un seminario en la JUFÉJUS, 2002.

- *Cultura organizacional*, material de lectura de la materia “Administración y gestión judicial”, de la Maestría en Magistratura y Derecho Judicial de la Universidad Austral.
- *El trabajo en juzgado: del grupo... al equipo*, del material de lectura de la materia “Administración y gestión judicial” de la Maestría en Magistratura y Derecho Judicial de la Universidad Austral.

Seminario Selección de los Jueces, Carrera e Independencia Judicial, septiembre de 1994 en Guatemala, organizado por la Corte Suprema de Justicia de Guatemala, la Unión Europea y el Centro de Estudios y Capacitación Judicial para Centroamérica y Panamá, San José de Costa Rica, 1996.

Sistemas Judiciales, año 1, nro. 1, CEJA, Buenos Aires, 2001.

SOLANO CARRERA, Luis F., *Los jueces y la reforma de la justicia*, Poder Judicial de la República de Costa Rica, San José, 2003.

SPECTOR, Horacio, *Los jueces y la reforma judicial*, Rubinzal-Culzoni, Santa Fe, 2001.

STANGA, Silvana, *Dime cómo enseñas y te diré cuánto aprenden. Elementos prácticos de la capacitación judicial efectiva*.

SUPREMA CORTE DE JUSTICIA DE LA PROVINCIA DE BUENOS AIRES, *Administración del juzgado*, Poder Judicial de Buenos Aires, 1994.

THURY CORNEJO, Valentín, *Hablándole claro al poder? Estrategia, doctrina y función institucional de la Corte Suprema en un fallo sobre decretos de necesidad y urgencia*, material didáctico de la Maestría en Magistratura y Derecho Judicial, Universidad Austral, Resistencia, 2011.

— *La independencia judicial en el contexto de la sociedad de medios*, Universidad de La Sabana, Colombia, 2011.

TINTI, Guillermo P., *Poder Judicial de Córdoba. Virtudes judiciales en el contexto actual*, Centro de Perfeccionamiento Ricardo Nuñez, Córdoba, 2006.

TOLLER, Fernando, *Humanismo jurídico*, Porrúa, México.

VAZ FLORES Y DALL'AGLIO, Edgardo, *Informática y administración de justicia*, Librería Editora Platense, Buenos Aires, 1986.

THOMPSON, Philip, *Círculos de calidad*, Norma, Colombia, 1991.

VIGO, Rodolfo L., *Perspectivas iusfilosóficas contemporáneas*, LexisNexis, Buenos Aires, 2006.

VIGO, Rodolfo L. - GATTINONI DE MUJÍA, María (dirs.), *Tratado de derecho judicial*, AbeledoPerrot, Buenos Aires, 2013.

CENTRO DE FORMACIÓN JUDICIAL DEL CONSEJO DE LA MAGISTRATURA DE LA CIUDAD AUTÓNOMA DE BUENOS AIRES, *Visiones de la capacitación judicial*, Eudeba, Buenos Aires, 2012.

WHEELER, Russel, *La capacitación judicial como herramienta de transformación institucional*, exposiciones y ponencias del XI Congreso Nacional y I Internacional de Capacitación Judicial, Librería de La Paz, Córdoba, 2007.

ZOPPI DE CABALLERO, María T., "La eficacia como responsabilidad del Poder Judicial", *Cuadernos de Derecho Judicial*.

ANEXO

LA EXPERIENCIA DE LA CAPACITACIÓN INTERNA DE LAS OFICINAS JUDICIALES EN EL CENTRO DE ESTUDIOS JUDICIALES DEL CHACO: RESUMEN, ESTADÍSTICAS, ACUERDO, PLANILLA Y ENCUESTA



CAPACITACIÓN INTERNA CONTINUA DE EMPLEADOS EN EL PODER JUDICIAL DEL CHACO, 1999, RESUMEN

Creación del Programa Provincial de Capacitación Continua para Empleados

Objetivo

El programa de Capacitación Continua tiene como objetivo poner al día en los últimos hallazgos cognoscitivos y proporcionar las destrezas necesarias para el trabajo, a la vez que perfeccionan el funcionamiento de los tribunales ordenando la tramitación de las causas y la distribución de las tareas del grupo encargado de ello, fortaleciendo las actitudes personales y grupales necesarias.

Abarca las problemáticas que se generan en: los distintos fueros; las diferentes instancias; y en todas las localidades cabeceras de circunscripción y sus respectivos ámbitos de influencia.

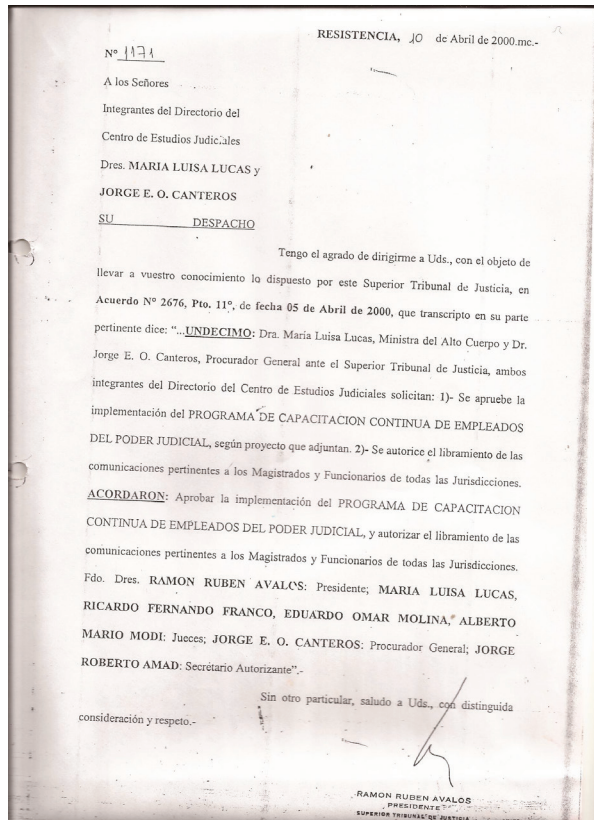
Encara la capacitación en dos vertientes: Propuesta tradicional y las Últimas tendencias. La segunda introduce la innovación propuesta por el Centro

de Estudios Judiciales: que los capacitadores sean los magistrados y funcionarios de la dependencia destinataria de la capacitación, en el ámbito de la dependencia.

El Programa se implementó en el año 2000, comenzando en nueve (9) dependencias.

Descripción

Consiste en el desarrollo de encuentros de capacitación en una dependencia (jurisdiccional o administrativa) a cargo de los responsables de la misma (magistrados, funcionarios, directores o jefes), en los que se hace circular y aplicar los conocimientos adquiridos en talleres, seminarios o cursos del Centro de Estudios Judiciales o de las Universidades. La gestión es común a todas las dependencias por parte del Centro de Estudios Judiciales (organización, seguimiento y coordinación) para crear un espacio de formación dentro de cada dependencia, en el que se transmiten conocimientos, se organiza el trabajo, y se da cuenta de ello en el sistema informático. Cada actividad se vuelca en una Planilla de Organización del curso, en la que se consignan: objetivos, metas, cronograma, responsables (coordinador y capacitadores), grupos de destinatarios, espacio físico, metodología y recursos.





PROGRAMA DE CAPACITACIÓN CONTINUA
DE EMPLEADOS DEL PODER JUDICIAL DEL CHACO

PRÁCTICA PROCESAL INFORMATIZADA

PLANILLA INICIAL

Cronograma de Actividades

DEPENDENCIA:

01/ - RESPONSABLES DE LAS ACTIVIDADES (Quiénes van a liderar el curso)

01/1 - Coordinador (Juez o funcionario jefe de la dependencia):

.....

01/2 - Capacitadores (De la dependencia e invitados):

.....

02/ - DESTINATARIOS (A quiénes va dirigido el curso)

02/1 - Personal de la dependencia (Planilla de asistencia)

* Cantidad de personas en total:

* Grupos por temas o funciones: SÍ / NO

02/2 - Personal de otras dependencias: SÍ / NO

(Si correspondiere)

03/ - CALENDARIZACIÓN ANUAL (Cuándo se va a realizar el curso, y cuánto va a durar)

03/1 - Cantidad de clases:

- Duración de clases (horas):

- Extensión total del curso (semanas/meses):

03/2 - Cronograma

<i>Clases</i>	<i>Fecha</i>	<i>Horario</i>	<i>Temario</i>	<i>Capacitador</i>
1)				
2)				
...				

04/ - FUNDAMENTACION Y DETALLE DE LA ACTIVIDAD

04/1 - Fundamentos y objetivos (Para qué se quiere hacer, qué se va a hacer y qué se espera obtener)

04/2 - Espacio físico (Lugar donde se realizarán los encuentros)

04/3 - Actividades (Contenidos)

04/4 - Metodología a utilizar (acorde con los contenidos y objetivos buscados)

04/5 - Recursos didácticos (Con qué elementos deberá contar para el desarrollo de las actividades)

Elementos auxiliares: SÍ / NO

ROTAFOLIO	FIBRONES
-----------	----------

04/6 - Evaluación (Cómo se evaluará el cumplimiento de los objetivos): SÍ / NO

Otros requerimientos especiales

.....

Observaciones

.....

Al Centro de Estudios Judiciales del Superior Tribunal de Justicia del Chaco, a los.....
 días del mes de.....de 2017.

.....
 Coordinador

.....
 Capacitador

IMPORTANTE

REMITIR ESTA PLANILLA INICIAL AL CENTRO DE ESTUDIOS JUDICIALES CON TODOS LOS DATOS, PARA SU ELEVACIÓN AL ACUERDO DE MINISTROS DEL SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTICIA A LOS FINES DE SU AUTORIZACIÓN

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN CONTINUA DE EMPLEADOS DEL PODER JUDICIAL DEL CHACO

Sub Programa: Práctica Procesal Informatizada
Acuerdo N° 2676, Pto.11, de fecha 05 DE ABRIL DE 2000

**PROGRAMA DE CAPACITACIÓN CONTINUA DE EMPLEADOS DEL PODER JUDICIAL DEL CHACO
CURSOS DE PRÁCTICA PROCESAL INFORMATIZADA**

Encuesta a coordinadores

(Tiempo de respuesta: 4 minutos)

DEPENDENCIA (Rellene si lo desea):

.....

AÑO/AÑOS de realización de capacitación interna:

.....

1. ¿Qué grado de impacto tuvo el curso, en el *desempeño general* de su dependencia?
(Marque lo que corresponda)

MUY ALTO	
ALTO	
MEDIO	
BAJO	
IRRELEVANTE	

2. ¿Qué grado de impacto tuvo el curso, en el desempeño individual de los empleados de su dependencia? (Marque lo que corresponda)

MUY ALTO	
ALTO	
MEDIO	
BAJO	
IRRELEVANTE	

3. ¿Qué cambió después de realizado el curso? Por favor, califique de 1 a 5, de acuerdo a *grado de modificación en relación a la situación antes de la realización* de los cursos.

(Grados: 1: sin modificaciones; 2: bajo; 3: medio; 4: alto; 5: muy alto) - (Marque lo que corresponda)

1	2	3	4	5	ítems
					La cantidad de errores
					La cantidad de consultas previas
					La motivación del grupo
					La organización de las tareas
					El conocimiento jurídico
					El clima organizacional de la dependencia
					La atención al público

4. ¿Realizaría nuevamente esta experiencia? (Marque lo que corresponda)
SÍ / NO

Observaciones:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Gracias por su respuesta.

El relevamiento de todas las dependencias, le será enviado una vez concluido el mismo.

DIFUSIÓN INTERNA DE LAS ACTIVIDADES

Servicio Informativo Judicial Digital

Oficina de Prensa del Superior Tribunal de Justicia

IMCiF y CeTRE recibieron capacitación sobre conversaciones efectivas



En el marco del programa provincial de capacitación continua de empleados del Poder Judicial del Chaco, subprograma de práctica procesal informatizada, coordinada por el Centro de Estudios Judiciales (CEJ), tuvo lugar hoy en el Instituto de Medicina y Ciencias Forenses (IMCiF) una nueva jornada de la capacitación interna para esa institución y para el Centro de Tratamiento de Residuos Especiales (CeTRE).

Dicho programa es organizado anualmente por el CEJ y, a nivel local, por la subresponsable del IMCiF, doctora Liliana Douthat, y el responsable del CeTRE, ingeniero Francisco Colcombet.

En la oportunidad la actividad denominada “diseño de conversaciones efectivas” estuvo a cargo del ingeniero Alberto Daniel Fernandez, quien disertó sobre la temática para continuar con el objetivo de optimizar el desempeño tanto de funcionarios como de empleados de ambas dependencias que son auxiliares en la administración de justicia.

A su vez, en la ocasión estuvieron presentes representantes del Instituto Médico Forense (IMF), el doctor Aníbal Rath y Alejandro Aguirre; de la Delegación Médica de General San Martín, la doctora Andrea Schaab y Vanina Varela; la doctora Lucinda Verónica Meza del Equipo Multidisciplinario de Villa Ángela; y de la Oficina de Gestión de Calidad Judicial la licenciada María José Toledo y la ingeniera Elvia Ortiz.

Es importante recordar además que, en el presente período judicial, continuando con la mejora del sistema de gestión de calidad certificado en 2015 por IRAM, se realizarán capacitaciones específicas en cada sector de la institución, que abarcará los métodos y procedimientos propios de cada uno.

La primera jornada tuvo lugar en abril en la sala de capacitación del IM-CiF, ubicado en el kilómetro 1.008 de la ruta 11 y estuvo a cargo del doctor Francisco Camargo, quien expuso sobre “herramientas básicas de calidad”.

Próximos temas

Los próximos temas son: “Protocolo único para el tratamiento de casos de abuso y violación” (doctor Sergio Moro), el 24 de mayo; “Estudio genético de población de Corrientes” (doctora Inés Carranza), el 21 de junio; “Redacción de informes” (licenciada Eugenia Barberis), el 5 de julio; “Bioseguridad, proteger y protegerse” (Marisa Acevedo y Pablo Alderete), el 2 de agosto; “Optimización en la toma de muestras forenses” (doctor Eduardo Schelover), el 30 de agosto; “Muestreo de drogas de abuso” (doctor Francisco Camargo y bioquímica Bárbara Ricciardi Verrastro), el 29 de septiembre y “Prevención de incendios, guía de evacuación de edificios y simulacros” coordinado por el ingeniero Francisco Colcombet con la asistencia de personal de la división Bomberos, el 27 de octubre.

La metodología de trabajo que se desarrolla en estas capacitaciones es a través de clases teórico-prácticas con herramientas participativas tales como talleres y simulacros, por citar algunas.

