



myf

150



LA CAPACITACIÓN JUDICIAL Y EL NUEVO ROL DE LAS ESCUELAS JUDICIALES: LA LEGITIMACIÓN DE LOS JUECES

DRA. ALEJANDRA E. BARRIONUEVO | Secretaria Administrativa del Centro de Capacitación y Gestión Judicial «Dr. Mario Dei Castelli», Poder Judicial de la Provincia de Misiones. Vocal de la Junta Directiva del Instituto de Capacitación Judicial de las Provincias Argentinas y CABA, Reflejar (2016/2018).

El artículo aborda la importancia de la formación judicial -para los integrantes de los Poderes Judiciales- basada en competencias contextualizadas específicas en tanto posibilitan su actuar ético, responsable y eficiente en el Estado de Derecho Constitucional y Democrático. Se describen nuevos modelos de formación, tanto en lo referido a métodos como a contenidos, y las instituciones que se encargan de brindar o posibilitar esa actividad, en especial las Escuelas Judiciales, con especial acento en su función dentro de los Poderes Judiciales de las Provincias Argentinas e Hispanoamérica. Todo para concluir en la necesidad de capacitarse como uno de los elementos requeridos por la sociedad para legitimar el actuar de la justicia en general y de los Jueces en particular.

El Qué y el Porqué de la capacitación judicial

La globalización, el pluralismo jurídico, la internacionalización de los conflictos, el empoderamiento ciudadano, los nuevos paradigmas sociales y las reformas constitucionales, han generado un cambio en los principios clásicos de la función judicial. La sociedad exige cada vez más respuestas efectivas a la Administración de Justicia y ésta debe desarrollar su capacidad técnica y administrativa para gestionar una mejora continua de la calidad del servicio. Estas transformaciones y adecuaciones exigen nuevos modos de entender –y de realizar– las capacitaciones de los miembros de los Poderes Judiciales.

Cuando nos proponemos hablar de capacitación judicial, sin dudas, traemos a la mente las enseñanzas de nuestros Maestros en la materia¹, quienes apuntarán que la capacitación judicial, y por ende la labor de los Centros y escuelas contiene una gran significación ética, con exigencias puntuales

como ser el enfoque en la independencia e imparcialidad de los jueces, superando la perspectiva puramente juricista, en el marco de una sociedad pluralista que impone una solvente capacidad justificatoria de sus sentencias, con conciencia institucional y democrática, promoviendo actitudes de humildad, generosidad, y responsabilidad por parte de todos los operadores judiciales.

Actualmente esos conceptos siguen vigentes, y pueden sintetizarse en aquella formación profesional que se brinda dentro de los Poderes Judiciales, en principio, para sus integrantes, aunque algunas Provincias y países ya tienen incorporada –inclusive– la figura de la formación inicial previa a la asunción del cargo.

Los objetivos, claramente, apuntan al desarrollo de actitudes, habilidades y conocimientos propios del desempeño profesional en el ámbito de la justicia, tendiente a una mejor realización de las tareas, en vistas a la calidad de servicio público que como Poder del

estado se presta.

Entendemos que esta formación no es propia del ámbito académico, sino más bien contextualizada al ámbito laboral, y aborda multidisciplinariamente tanto la actualización en materia jurídica, como las competencias de organización y gestión, que comprenden el manejo de los recursos humanos y de las nuevas tecnologías de la información y comunicación.

He aquí el qué y el porqué de la tarea asignada a las Escuelas y Centros Judiciales, y de allí su importancia.

Capítulo I: Los nuevos modelos de formación judicial. La interdisciplina. Nuevas estrategias comunicacionales

El mundo globalizado, y en especial la actividad judicial, exige una nueva mirada sobre la capacitación judicial. No basta con saber Derecho, se exige de los operadores jurídicos en general y de los operadores judiciales en parti-

cular, el desempeño eficiente, ajustado a estándares de calidad en función de resultados concretos.²

En tal sentido, las currículas de las capacitaciones judiciales se han visto paulatinamente modificadas en vistas a la incorporación de un modelo multidisciplinar mucho más práctico y dinámico, bajo el paradigma constructivista donde los unos aprenden de los otros y donde el conocimiento se produce con la sumatoria y la interacción de los aprendizajes individuales.

Así podemos resumir las características principales del Nuevo Paradigma Curricular:

- propicia la formación integral de los servidores judiciales,
- hace de la investigación un escenario pedagógico (formación investigativa),
- hace de la proyección social un escenario pedagógico,
- es social y profesionalmente pertinente,
- es flexible, multi e interdisciplinario,
- es integrado,
- se parametriza internacionalmente,
- propicia el conocimiento sobre las

Instituciones Jurídicas, sobre las organizaciones judiciales y su interrelación con otros actores sociales,

- fortalece la argumentación jurídica, y es una ayuda para la resolución de casos concretos,
- incluye elementos para la gestión de fuentes,
- fortalece el análisis de problemas, sobre la base de intercambio de experiencias compartidas,
- estimula el pensamiento crítico, reflexivo, sobre bases filosóficas abiertas,
- fortalece las habilidades comunicativas entre los operadores jurídicos,
- permite una planificación, con sistemas de autoevaluación.

Los asistentes a los cursos se nutren de las propuestas formativas a la vez que las retroalimentan positivamente con nuevos aportes e interrogantes, que imponen una capacitación continua, orientada a resultados que satisfagan las demandas y necesidades para resolver casos concretos. Se comparten buenas prácticas y se desarrollan bajo el lema de protocolos, instructivos que pretenden

estandarizar procedimientos, o al menos volcar la experiencia de unos en favor de otros. Así nace en el ámbito judicial el conocimiento social o compartido, lo que en razones de pura técnica se ha dado en llamar la «gestión del conocimiento».

En ese nuevo modelo, en lo que respecta al contenido de los Cursos de Formación y Capacitación, la disciplina jurídica deja de ser insular, ya que se nutre de las otras ciencias que colaboran a la resolución de los casos, como ser la psicología, la medicina en sus diversas ramas, las ciencias contables, la genética, la balística, la criminología, entre tantas otras.

En las Escuelas Judiciales los Cursos y Capacitaciones utilizan diversas metodologías, como ser paneles, debates, entrevistas con académicos que concurren a brindar capacitaciones; y nuevas modalidades de interacción como el Cine Judicial –donde se observan filmes reflexivos sobre la relación entre prensa y justicia escuchando distintas opiniones–.

El uso de las redes sociales nos permite retroalimentarnos y observar nuestro entorno en tiempo real, presentando una posibilidad casi ilimitada de llegar con el mensaje a públicos objetivos distintos a la segmentación habitual (medios de comunicación, abogados, usuarios de tribunales). La viralidad de las redes con una comunicación simple, rápida y visual permite que el mensaje que se quiere difundir se expanda exponencialmente, mucho más que una estrategia lineal de difusión.

En los últimos años se ha sumado la formación a distancia en sus diversas modalidades, cursos en aula virtual sobre distintas plataformas, los que a la vez también reconocen diversas estructuras, y canales on line, que permiten al usuario la autogestión de sus tiempos a los fines de obtener y apropiarse de la información y del conocimiento.

En síntesis, se ha ampliado tanto el espectro de ofertas formativas como las propuestas o metodologías de

formación en vistas a los diferentes usuarios, sean nativos o inmigrantes digitales, sin descartar las tradicionales que implican el encuentro de personas y el debate presencial.

Capítulo II: Protagonismo institucional de los Centros y Escuelas Judiciales. La articulación con otros Poderes del Estado y la sociedad. El Instituto REFLEJAR

Sin embargo, en la tarea de acompañar en los nuevos contextos a los Poderes Judiciales de los que forman parte, las Escuelas y Centros Judiciales se plantean la necesidad de cumplir un rol mucho más amplio.

De la capacitación a la gestión, podría sintetizarse muy brevemente este nuevo rol, que consiste entre tantos otros en ser colaboradores directos en la implementación de las políticas institucionales de los Superiores Tribunales, tarea que surge del acompañamiento a las distintas oficinas ju-

diciales desde su creación, hasta los avatares que transitan como ser incorporación de personal, cambio de magistrados, licencias prolongadas, etc.

La Escuela o Centro está presente en cada reforma, modificación o transformación que le cabe a las normas y al propio Poder Judicial, de una manera activa, operativa, previendo, midiendo, ofreciendo su colaboración para la mejora de resultados.

Se convierte en interlocutor entre el Superior Tribunal y los equipos de trabajo, acerca las inquietudes, participa en y promueve reuniones sobre temas transversales, y por sobre todas las cosas posibilita un espacio de diálogo y de interacción personal enriquecedor para la institución.

En cuanto a la relación entre «Prensa y Justicia», luego de haber transitado diferentes espacios de formación para los operadores judiciales, desde aquellas instancias dirigidas a los llamados voceros judiciales o encargados del Departamento de Prensa,

hasta los propios Magistrados, acerca de las mejores técnicas para brindar información sobre los casos que revisten actualidad, hoy día la necesidad relevada es ampliar el horizonte de información con que cuenta el ciudadano, dentro del marco del Derecho de Acceso a la Información Pública. Esta actualización implica llevar adelante una tarea que consiste en explicar a la ciudadanía en términos claros y sencillos desde las nuevas figuras procesales, las modificaciones legislativas, hasta el modo de ejercer los derechos. De manera especial, esta actualización debe dirigirse a la interacción con los periodistas como parte del universo al que va dirigida la información, intentando que el diálogo comunicacional y la retroalimentación respecto de los temas a trabajar conviertan este círculo en virtuoso.

Un 40 % de nuestros seguidores en Twitter son periodistas, quienes no solo replican nuestra información, sino que opinan, además de aportar temas de interés general. La idea es marcar una agenda que involucre al

periodista de los distintos medios, que éste sea un destinatario y a la vez construya espacios de información al ciudadano, en un ambiente de respeto por las ideas y funciones de cada uno en una sociedad democrática. Los ejes temáticos a debatir deben ser definidos con los propios operadores –de manera amplia y transversal–, no agotándose en la mera provisión de noticias, y deben referirse a cómo hacer creíbles y relevantes para los ciudadanos las decisiones y los mensajes del Poder Judicial. Siguiendo el ejemplo propuesto sobre Prensa y Justicia, las Escuelas Judiciales deben facilitar la creación de espacios para reflexionar, analizar y debatir en forma conjunta los aspectos referidos a los límites de la Justicia para comunicarse con el espacio público. La labor que se lleve a cabo desde las Escuelas Judiciales tiene por objetivo plantear un espacio de intercambio en el cual los principales actores –como son en este caso la prensa y la justicia (jueces, funcionarios judiciales y periodistas)– aborden las distintas instancias de la comunicación de la información

judicial, su tratamiento e inserción en el espacio público o sociedad y cómo construyen los medios de comunicación una «verdad pública» en lo que se da en llamar los juicios paralelos.

Sin embargo, el redireccionamiento del rumbo de la capacitación judicial no se agota en la amplitud del objeto, sino que se extiende a la actuación articulada con los otros Poderes del Estado –en los niveles Nacional, Provincial, Municipal–, con instituciones afines como los Colegios profesionales –abogados, contadores, médicos– y con organizaciones de la sociedad civil –Ongs–, Universidades–, tendientes al abordaje de temáticas que son de interés de consuno.

Por lo general, los Cursos y Capacitaciones –dando cumplimiento a políticas institucionales– se nuclean mediante la suscripción de convenios de colaboración para realizar actividades conjuntas, resultando muy enriquecedora la actividad ya que participan distintas voces, pareceres, generándose un debate muy positivo que in-

cluso puede dar lugar a nuevos proyectos. En tan ardua tarea se ven involucrados los Centros y Escuelas de Capacitación Judicial de los Poderes Judiciales de las provincias argentinas, quienes trabajan denodadamente en la articulación institucional y en la ejecución de las políticas públicas en sus áreas respectivas, como soporte necesario de todos los cambios legislativos, que responden a las exigencias de los tiempos.

De este modo, se vuelven receptores de las demandas de los interesados en materias de capacitación, advirtiéndose en esos pedidos materias pluridisciplinarias, justamente ratificando ese nuevo modelo de formación, a la vez que diseñan las Planificaciones y currículas mediante relevamientos de los magistrados y de las dependencias, estadísticas y mediciones particulares.

El *Instituto de Capacitación Judicial de las Provincias Argentinas y CABA-REFLEJAR* a la vez que viene a dar respuesta a las Cortes y Superiores Tribunales

integrantes de la JU.FE.JUS., que han depositado en la institución y sus dirigentes la responsabilidad de coordinar eficientemente las actividades de formación, sigue consolidando su evolución, en aras a la formación y mejoramiento continuo de los destinatarios de tanto esfuerzo y trabajo, esto es, los magistrados, funcionarios y empleados del Poder Judicial que lo componen.

Para ello, –entre otras acciones– distintas comisiones directivas de REFLEJAR han encarado tratativas para integrar la *Red Iberoamericana de Escuelas Judiciales (RIAEJ)* y participar activamente en dicha Red, a través de la cual se intercambian paquetes educativos, y se nutre de las nuevas propuestas y herramientas aplicables a la formación judicial. Por ello –en el año 2013– se decidió que la red REFLEJAR se transforme en el *Instituto de Capacitación Judicial de las Provincias Argentinas y CABA*, como una institución de formación que –sin perder su carácter federal– asuma el importante rol de coordinar y liderar acciones de ca-

pacitación, para lo cual se hace cada vez más necesario adoptar instrumentos que son propios y característicos de este tipo de organizaciones, como lo es la construcción de una *currícula*, base sobre la cual se deberán diseñar los planes de capacitación y los programas de formación del Instituto.³

En este sentido la idea que debe primar es el manejo una currícula en las propuestas de formación que desde allí se lleven a cabo, y que a la vez facilite a las Escuelas y Centros de Formación Judicial, el acceso a cursos que serán tomados a su cargo, sin perjuicio de que cada una de ellas pueda diseñar otros similares en sus jurisdicciones.

Por otra parte, la vinculación con la RIAEJ pone al INSTITUTO-REFLEJAR de cara a Iberoamérica, importando ello un medio de vinculación tendiente a la excelencia por el gran nivel que tienen las Escuelas y Centros que los componen. Un punto importante es que cuando RIAEJ releve el nivel de cumplimiento de los ejes temáticos y

demás aspectos del paradigma curricular –que oportunamente se adopte– y el cumplimiento de los parámetros iberoamericanos en la formación judicial, ya no será necesario hacer un relevamiento sobre el trabajo de 24 provincias argentinas y CABA ya que todas ellas serán beneficiarias de los cursos dictados en el Instituto y activas participantes en la conformación de los planes y programas que se dicten.

Capítulo III: La cultura organizacional. La gestión judicial

La cultura organizacional es el conjunto de supuestos, convicciones, valores y normas que comparten los miembros de una organización; refleja cómo son y cómo se sienten las personas que integran una organización. Las Escuelas Judiciales en el anhelo de cumplir con los objetivos institucionales, capacitan en conocimientos, competencias y valores: como la ética, el compromiso, la responsabilidad, no pudiendo desconocer que es necesaria-

rio desarrollar actividades de capacitación y perfeccionamiento, que comprenda tanto temas jurídicos como de gestión. Existen, ciertamente, otros aspectos de formación, que si bien no son jurídicos o atinentes al trabajo judicial, sí son necesarios si se quiere generar o consolidar equipos de trabajo. De allí que en la planificación de las actividades de formación no solo hay que dar lugar a la actualización académica, y tampoco sólo lo jurídico debiera ser materia de capacitación; tampoco solo la capacitación en el uso de nuevas tecnologías. También debiéramos ocuparnos de un aspecto de contención y crecimiento personal de quienes se ocupan de *hacer justicia*.

Todos nos damos cuenta del desgaste diario que produce el trabajo. Nos damos cuenta, con solo conversar con la gente, que muchos mecanismos del trabajo en equipo se rompen en la cotidianeidad. Pero también nos damos cuenta que muchos organismos y dependencias judiciales tienen líderes que promueven y acompañan el trabajo grupal, y que muchos otros care-

cen de sentido de participación, cuanto más de pertenencia. Dentro de la institución judicial hay personas adultas que dedican su tiempo personal a capacitarse y no se puede recargarlas simplemente con más capacitaciones. En este sentido las Escuelas Judiciales deben generar un modo de comunicación eficiente pero amigable y liviano.

Con las características propias del organigrama judicial, han de promoverse buenas prácticas en el ámbito laboral, basada en la estandarización de modelos de notas, providencias, resoluciones que agilicen la tarea, sin desmerecer lo que cada una tiene de particular. También debe generarse la confección y el uso de protocolos, instructivos o guías que agreguen seguridad al método de trabajo, y deben analizarse los procesos que se llevan a cabo dentro de cada oficina, entre el Juez y su equipo a fin de suprimir aquellas que no agreguen valor y ocasionen pérdida de tiempo.

La gestión judicial tiene como principal objetivo la modernización total del

Poder Judicial. Para esto, la Corte Suprema de Justicia de la Nación creó en diciembre de 2007 la Comisión Nacional de Gestión Judicial, encabezada el presidente del Máximo Tribunal, Ricardo Lorenzetti, integrada por jueces de todo el país. La Comisión es la dependencia encargada de delinear políticas estratégicas y planes operativos que, mediante la incorporación de nuevas tecnologías y criterios de gestión, impulsan el rediseño de la organización del Poder Judicial.

El paradigma que propone la Comisión se distingue por reconocer a la gestión judicial como una herramienta de apoyo a la labor de los jueces, así como también la búsqueda de una mejora continua en el trabajo que cotidianamente cumplen magistrados, funcionarios, empleados, auxiliares y abogados. A partir de estos principios, los objetivos de la gestión judicial se centran en los siguientes ejes:

- Gestión administrativa organizacional - Rediseño de procesos
- Coeficiente de gestión judicial
- Firma digital

- Notificación electrónica
- Expediente digital

En esta tarea se han ido alineando los Poderes Judiciales provinciales, cada cual acorde a sus realidades, bajo este objetivo común, y han producido importantes transformaciones que acompañan a las reformas procesales de manera hartamente satisfactoria.

Del mismo modo, desde el Instituto de Capacitación Judicial de las Provincias Argentinas y C.A.B.A., en materia concreta de capacitación judicial, se trabajó con los protocolos de Metodología de detección de necesidades de capacitación, de aula virtual, de desempeño eficiente en la oficina judicial, de pautas de generación de un programa transversal de sensibilización sobre personas en situación de vulnerabilidad, de implementación de herramientas de calidad y mejora continua, los que se enmarcaron en el Plan de Acción 2010 de la Profesionalización de los Centros y Escuelas Judiciales de Argentina.

Este trabajo colaborativo que nucleó en cada protocolo las actividades de dos o tres Escuelas provinciales destaca en su importancia como una guía a ser aplicada en los distintos ámbitos de la capacitación judicial, y ha contribuido a consolidar un equipo de trabajo activo y coordinado entre los referentes de las distintas provincias.

Capítulo IV: Algunas experiencias. Proyecto de micros de reflexión y auto-aprendizaje: Una experiencia novedosa de formación

Esta propuesta despliega una actividad de formación bajo una modalidad distinta a la tradicional, tendiente a complementar las actividades de capacitación y actualización en materia jurídica, judicial y de gestión en la oficina judicial, tendiente a desarrollar hábitos positivos en el ámbito laboral mediante la reflexión y el auto aprendizaje.

Parten de la base de la automotivación del individuo, y de los equipos de

trabajo y los recursos utilizados para el desarrollo de la propuesta fueron:

- Programa para el diseño de *power point*.
- Programa para el armado de videos.
- Canales *web* de difusión: correo electrónico, *blogs*, páginas *web*, canales *on line*.
- Redes sociales.

Con ello se propone mejorar los modos de relaciones personales y grupales de los operadores judiciales, para generar lazos laborales saludables y consolidarlos en el largo plazo, generando un sentimiento de pertenencia a la organización y alentando las buenas prácticas en beneficio personal e institucional. El objetivo general es lograr que los operadores judiciales adquieran competencias personales y grupales que les permitan generar o consolidar equipos de trabajo eficientes, además de las competencias personales que les permitan fortalecerse en su lugar de trabajo.

Se realizaron diez micros sobre la comunicación asertiva, empatía, siner-

gia, inteligencia emocional, liderazgo, trabajo en equipo, etc.; en una primera etapa los micros tuvieron difusión en los Poderes Judiciales de San Juan y Misiones. Consolidados, los mismos fueron compartidos en la Plataforma Académica de REFLEJAR, y puestos a disposición de los Centros y Escuelas judiciales de Argentina.

Aquí el relato: *«Una primera experiencia abordada fue respecto del tema trabajo en equipo. La primera experiencia se hizo en la provincia de San Juan. Consistía en un simple power point con algunos tips referidos al tema. Lo enviamos en archivo adjunto a un correo en el que explicábamos cual era nuestra intención al ofrecerles esta formación... La sorpresa de la respuesta fue mayúscula: Primero, porque lo cierto es que cuando disparamos un mail con una invitación a determinado curso, jornada o encuentro, la realidad nos dice que, salvo que la modalidad de inscripción sea a vuelta de correo, nadie contesta para decir, por ejemplo: «qué bueno»... «tratar este tema es importante!». Pero el nivel de aceptación de nuestro primer*

envío nos sorprendió cuando comenzaron a llegar respuestas agradeciendo la iniciativa, diciéndonos que el tratamiento del tema era oportuno porque en X oficina hacía falta. Alguien dijo también que lo habían leído en grupo y habían impreso y pegado alguna hoja en la oficina. Sinceramente fue muy reconfortante, por lo que seguimos avanzando y enviamos algunos más en el mismo formato.... Lanzamos el proyecto a comienzos del año, y observamos la aceptación después de la feria judicial: al llegar a algunas oficinas, y especialmente en algunos Juzgados más alejados, sorprendió ver que los seguían colgando y en alguno los cambiaban cada tanto.... Decidimos entonces pasar a un segundo nivel y –en la provincia de Misiones– comenzamos a grabar nuevos micros con otro formato: en video accesibles a través del canal on-line y a través de las redes sociales. No hicimos envíos masivos por correos electrónicos, más bien nos manejamos con el público que accedía a nuestra página web y al canal, a nuestros amigos y seguidores de las redes sociales. También los pusimos al comienzo o al final de las capacitacio-

nes, en especial de los talleres, y sirvió como otro elemento más para alentar los corazones, generando rápidamente empatía y sentido de pertenencia... Inmediatamente empezamos a obtener interacciones positivas, con los clásicos «me gusta»; a la vez que aumentaron las visitas a nuestras ofertas educativas, e incluso se generaron debates en torno a lo importante de estas buenas prácticas en cualquier entorno de trabajo y relaciones interpersonales. Recibimos correos alentando la iniciativa, proponiendo nuevos temas a modo de retroalimentación, y también felicitando por las producciones audiovisuales propias que fuimos capaces de generar.»

El juez socialmente responsable en la gestión de la oficina judicial

Dando continuidad a la propuesta formativa que antes se explicara, se avanzó en la Provincia de Misiones, en otro tema que se consideró de alto voltaje social en la actualidad. La responsabilidad social es un tema que, surgido en el ámbito empresarial, ha impactado en otros ámbitos

organizacionales y en diversos contextos sociales. Las organizaciones de todo el mundo se están volviendo cada vez más conscientes de la necesidad y los beneficios de un comportamiento socialmente responsable. Este concepto hace referencia por un lado, al modo en que una organización se relaciona e impacta en la sociedad y en su ambiente y, por otro lado, a cómo la sociedad y las expectativas medioambientales afectan a esa organización. El objetivo de la responsabilidad social es contribuir al desarrollo sostenible.

El rendimiento de una organización en relación con la sociedad en que opera y su impacto sobre el medio ambiente se ha convertido en una parte fundamental de medición de su rendimiento global y su capacidad para seguir funcionando con eficacia. Esto es, en parte, un reflejo del creciente reconocimiento de la necesidad de garantizar los ecosistemas sanos, la equidad social y el buen gobierno de la organización. A la larga, todas las actividades de las organizaciones dependen de la

salud de los ecosistemas del mundo y, en este proceso de responsabilidad social, las organizaciones están cada vez más sujetas a un mayor escrutinio por parte de sus interlocutores.

La Norma Internacional voluntaria ISO 26000-2010 *Guía sobre responsabilidad social* –aunque no es una norma de certificación–: está dirigida a todo tipo de organizaciones, incluyendo organizaciones gubernamentales y no gubernamentales, así como organizaciones empresariales, cualquiera sea su tamaño, tipo o ubicación, ya que todas tienen un impacto en la sociedad y en el medio ambiente.

Esta *Guía sobre responsabilidad social* ofrece una guía global de buenas prácticas para las organizaciones del sector público y privado de todo tipo, basada en un consenso internacional entre expertos representantes de las principales partes interesadas, que alienta la aplicación de mejores prácticas en responsabilidad social en todo el mundo. La Norma rompe con el paradigma de que la responsabili-

dad social es sólo comprensiva de las grandes empresas o corporaciones, y la extiende a los organismos públicos con la clara salvedad de que: *«no pretende ser aplicable a las organizaciones gubernamentales en el ejercicio de sus poderes ejecutivo, legislativo y judicial. Sin embargo, las autoridades gubernamentales puede que quieran usar la guía para fundamentar sus políticas en el área de la responsabilidad social»*

El impacto de la responsabilidad social también ha afectado al Poder Judicial y a toda la administración de justicia. De modo particular, la *responsabilidad social del juez* es una acción que se ejerce hacia dentro y hacia fuera de la organización judicial. Hacia afuera, en la sociedad contemporánea el juez está obligado a asumir su responsabilidad por una relación entre el derecho y la vida. Esto se concreta de modo particular a través de sus sentencias, pero su responsabilidad social no se agota en ella, sino que involucra una serie de acciones que –incluidas las medidas de gestión– tienden a idéntico fin, adoptan-

do un rol activo, de tutela preventiva, continua, eficaz, enérgica, anticipatoria, temprana, dinámica, rápida, flexible, vigorosa, colaborador, constituyéndose así en agente de cambio social. La responsabilidad social del juez contribuye a forjar una sociedad ética, solidaria y democrática, e implica de su parte:

- Conocer la realidad, interpretar la actualidad y aprender a trabajar en situaciones cambiantes.
- Anticiparse a futuros escenarios, con iniciativa y espíritu emprendedor.
- Ser capaz de enfrentar y resolver crisis, con capacidad negociadora.
- Actuar con decisión y determinación. Pero también con moderación y espíritu conciliador.

Por otra parte, es obvio que la labor del juez no se agota en la resolución del conflicto en su faz jurisdiccional. El juez es un líder dentro de la organización judicial y su liderazgo es una responsabilidad que debe sustentarse. Un juez que busca la verdad jurídica con responsabilidad social es director inmediato y no distante respecto del

manejo de las causas y –en temas de especial connotación social– no sólo aguarda la puntual satisfacción de las cargas probatorias dinámicas y de colaboración real de los interesados, sino que, además llega a comportarse como actor principal de la administración de justicia. Esta tarea no puede reducirse a la subsunción, entendida como un silogismo lógico en el que la norma jurídica aplicable –como premisa mayor– contiene a los hechos –premisas menores– y la sentencia como conclusión. Llegar a este logro implica –para el juez– una práctica social que incluye la mejor gestión de la Oficina judicial, de su tiempo y de su trabajo, y comprende una multiplicidad de funciones –incluidas las administrativas–.

En esta propuesta del Centro de Capacitación y Gestión Judicial de Misiones, elevada a REFLEJAR –enmarcada en los Ejes Temáticos de Acción de la Red Iberoamericana de Escuelas Judiciales (RIAEJ)– se pretendió vincular la gestión de calidad del juez socialmente responsable en relación con las prácticas laborales –particularmente de la

Oficina judicial– y el medio ambiente.

Por una parte, el juez y la Oficina judicial, como todo grupo de personas que debe interactuar para procurar un objetivo común, implementan prácticas de responsabilidad social que pueden favorecer o entorpecer el acceso a la justicia. La responsabilidad social del juez abarca tanto la dimensión administrativa como la jurisdiccional. Las prácticas del juez y de la Oficina judicial pueden ser de muy diversa naturaleza y están condicionadas por el tipo de decisiones que se quieren adoptar y por las restricciones propias del medio. Sin embargo, para la solución de problemas puntuales puede que las prácticas habituales no sean suficientes y se requieran acciones que garanticen el acceso a justicia.

Por otra parte, es necesario destacar las acciones de la responsabilidad social del juez que pueden impactar sobre el medio ambiente.

Una gestión socialmente responsable del juez implica atender a las prácti-

cas laborales, a su impacto en el medio ambiente, a los usuarios de la actividad judicial, a la protección y garantía de los derechos humanos y a una participación activa en el desarrollo de la comunidad. Para lograr una gestión de calidad socialmente responsable existen ciertas acciones estratégicas que ayudan –a todo tipo de organización– en beneficio de la comunidad. Básicamente se pueden agrupar en internas y externas.

Algunas acciones internas

Argumentar: Cuanto mejor argumente, el juez desarrollará mejor su función social.

Promover: La capacitación del personal para satisfacer las demandas de los justiciables, para esto debe conocer qué espera el justiciable, por lo que debe impulsar mecanismos de evaluación sobre el nivel de satisfacción de los usuarios del servicio de justicia (mediante el uso de encuestas, libros de sugerencias o quejas, correo de sugerencias, otros).

Proyectar: Las necesidades de capacitación y de talento humanos en el corto, mediano y largo plazo, teniendo en cuenta las licencias del personal, las compensaciones de ferias; a fin de que en las áreas de mayor conflictividad no se resienta el servicio de justicia. Definir: Indicadores que permitan la medición y control del desarrollo de la marcha adecuada de los procesos.

Elaborar: Estándares mínimos para garantizar la calidad del servicio.

Impulsar: Buenas prácticas de convivencia dentro de la Oficina judicial, la comunicación asertiva, y la participación del personal en las ideas de mejora continua en los procesos de servicio de justicia. El sentido de pertenencia de los integrantes de la Oficina judicial al servicio de justicia.

Fomentar: El desarrollo personal de los integrantes del juzgado u Oficina judicial.

Acompañar: Los avances de transparencia y publicación de información en

línea; elaborar un plan estratégico del manejo de la información hacia afuera y dentro del juzgado.

Algunas acciones externas

Promover: Acciones de ahorro energético y desarrollar iniciativas respetuosas del medio ambiente en el entorno de la Oficina judicial.

Interactuar: Con otros organismos a fin de que su dependencia figure en sitios donde los usuarios puedan encontrar fehacientemente su ubicación. Con los pares, particularmente en la unificación de criterios que redunden en favor de la imagen externa del juzgado.

Mostrar: Una actitud sensible frente a los problemas de nuestra sociedad.

Garantizar: Un mayor acceso a la justicia por parte de los justiciables, particularmente de aquellos que se encuentran en condiciones de vulnerabilidad.

Promover: Señalizaciones para orien-

tar a los usuarios cuando realizan las distintas tramitaciones en la Oficina judicial.

Asegurar: Que el juzgado este correctamente identificado tanto en la puerta de acceso de la calle como en los portales web oficiales.

Participar: Informando a la ciudadanía acerca de los derechos que la asisten ya sea desde la estructura de la organización judicial o desde el voluntariado.

A los fines de concretar estas acciones se realizó un video explicativo que permita la rápida captación por los destinatarios de las nociones que se pretenden transmitir sobre responsabilidad social del juez en el marco de una gestión de calidad de la Oficina judicial.

Esta estrategia está pensada para llegar a un amplio número de interesados, por su fácil viralización como acción formativa acorde a los nuevos tiempos digitales.

Capítulo V: Perfil del juez y nuevas competencias

La sustentabilidad, la función social, la oralidad, y por tanto la inmediatez, apelan a la necesidad de pensar en un juez que debe expedirse con celeridad, entendida esta como pilar de evaluación cualitativa de la administración de justicia, de pensar en un juez que salga del derecho y se adentre en otras disciplinas, que conozca de finanzas, de estadística y de administración, de pensar en un juez que además de sentenciar, administre, planifique estratégicamente y conozca de reingeniería de procesos. Esa realidad no escapa a la función formativa de las Escuelas y Centros Judiciales. Bajo esta perspectiva, el Instituto de Capacitación Judicial de las Provincias Argentinas y CABA- Reflejar- elaboró un documento acerca del Perfil del Juez, enmarcado en los Ejes Temáticos de la Red Iberoamericana de Escuelas Judiciales 2015-2017.⁴

El juez ya no es solo un juez. Esto se refleja también cuando se hace un

comparativo de la jurisdicción, sus garantías y responsabilidades. Vemos jurisdicciones especiales como la indígena, la agroambiental, la militar, o el caso de Perú, con las autoridades de la Comunidades Campesinas y Nativas que, con el apoyo de las Rondas Campesinas, pueden ejercer las funciones jurisdiccionales en ese país. Con garantías como la autonomía administrativa y financiera del Poder Judicial, con leyes procesales que procurarán la simplificación, la uniformidad, la eficacia y la agilidad de los trámites. Y responsabilidades como la motivación de las sentencias o la independencia en el ejercicio de la función jurisdiccional. O las actividades adicionales a la investigación y juzgamiento.

Surge así la necesidad de contar con jueces capaces de organizar juzgados, evaluar el desempeño de sus colaboradores, elaborar auditorias jurídicas y de gestión, realizar estudios técnicos y estadísticos, elaborar reglamentos internos, propuestas presupuestarias y ejercer la superintendencia directi-

va, correccional y económica de todos los tribunales y juzgados cada nación.

Al juez se le ha asignado la función de aplicar el derecho en cada caso, pero para cumplirla acabadamente se requiere estar atento a los cambios que se van generando en el mismo. Y en este sentido, la capacitación incluye no sólo el conocimiento de lo propiamente jurídico, sino también de las habilidades indispensables para cumplir su servicio como –en la medida necesaria– la de aquellos saberes no jurídicos implicados en el mismo. Desde esa perspectiva nace la importancia de dar valor y desarrollar competencias y habilidades transversales o no jurídicas.

La primera competencia transversal que debiera abordarse es la del manejo personal; esto es, que primero el juez debe conocerse, identificar sus fortalezas y sus necesidades de desarrollo. Ello permitirá contribuir a tener una ventaja crucial para apreciar el funcionamiento de la organización a su cargo y cuál es su función en ella.

Además de incorporar técnicas y herramientas que permitan al juez-decisor encontrar un equilibrio entre prioridades laborales y personales, dominar las relaciones interpersonales, ser flexible, capaz de aprender y actualizarse permanentemente, y mantenerse integrado en la comunidad para la que trabaja.

Luego, se requiere la **competencia transversal en liderazgo situacional o transformacional**, que se compone de cuatro elementos:

- *el carisma*, que trasmite convicción, expresa confianza, toma posición en cuestiones difíciles, manifiesta sus valores, destaca el compromiso. Despierta orgullo y lealtad.
- *la motivación*, que formula una visión atractiva del futuro, reta a sus colaboradores, trasmite confianza y entusiasmo.
- *el estímulo intelectual*, que cuestiona las ideas establecidas, sugiere nuevas formas de pensar y de hacer las cosas, y anima a expresar las propias ideas.
- *la consideración hacia el otro*, porque trata a los demás teniendo en cuenta

sus necesidades, aspiraciones, habilidades, promueve el desarrollo personal, aconseja, enseña y entrena.

El juez, como líder transformador, muestra el camino, alinea, motiva e inspira; transforma la organización judicial: cambia la cultura, los valores, la estructura, los sistemas; moviliza las motivaciones.

Es decir, impera un enfoque activo, de entusiasmo, de innovación, capaz de concebir una visión y promoverla, aún a pesar de la resistencia.

La competencia transversal en la comunicación, entendida como un proceso dinámico, que comprende recibir mensajes de los demás y transmitirlos, supone escuchar, observar el lenguaje corporal y advertir las claves sutiles, informar, fomentar canales abiertos y negociar con los demás. Esta competencia es la que permite dirigir a los demás, a partir de la comprensión y adquisición de capacidades asertivas en la comunicación, a través del aprendizaje de diversas

estrategias, logrando expresarse de manera directa, concisa y equilibrada.

La competencia transversal en la acción estratégica, que supone vincular las mejores prácticas de la administración de justicia con ideas creativas que se traduzcan en objetivos claros y acciones prácticas y eficaces. Conocer las fortalezas y limitaciones en el cumplimiento de los objetivos de la labor jurisdiccional y establecer las prioridades y metas tácticas y operativas que faciliten la instrumentación de las decisiones judiciales. Incorporar una capacitación focalizada en el uso de las estadísticas, sistemas de medición de resultados, indicadores de seguimiento y control a fin de permitir la adopción de decisiones eficientes y eficaces para alcanzar los objetivos de gestión.

Una competencia transversal importante para el perfil de este juez, es el de convertirse en formador. El juez-líder debe apelar a su función de formador-educador-instructor, es decir, debe realizar una serie de tareas

encaminadas a la formación del personal jurisdiccional, (sea en calidad de capacitación o de actualización), debe estar calificado para llevar a cabo los procesos que hacen posible el desarrollo de la acción formativa: análisis de necesidades, programación, diseño y elaboración de medios, ejecución propiamente dicha, evaluación y seguimiento.

El instructor requiere una formación metodológicamente planeada, en la que por él mismo logre identificar sus habilidades pedagógicas y didácticas, con la finalidad de desarrollarlas y fomentarlas; así como reconocer sus carencias para aprender nuevos elementos educativos que le permitan realizar actividades docentes de calidad.

En la sociedad del conocimiento y las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC's), es central y prioritario el desarrollo de la **competencia transversal técnica y tecnológica** por parte de todos los operadores judiciales. Esto implica aprender e internalizar el uso de las

tecnologías de la información y las comunicaciones y de herramientas tecnológicas de gestión, a fin de superar la brecha digital, elevar la capacitación tecnológica y obtener mejores resultados en eficacia, rapidez y calidad en el servicio de justicia.

La organización posmoderna se caracteriza por redes, alianzas, tareas y proyectos más que por papeles y responsabilidades relativamente estables que se asignan de acuerdo con funciones y departamentos y se regulan a través de la supervisión jerárquica.

Otra competencia transversal del perfil de este juez es el de ser socialmente responsable. Sabemos que la responsabilidad social es una acción que se ejerce hacia dentro y hacia fuera de una organización. El Juez es un líder dentro de la organización y el liderazgo es una responsabilidad que se sustenta en una gran preparación técnica, una buena formación ética, un conocimiento especial de psicología, templanza y moderación en su carácter y seguridad en sí mismo, sus

capacidades y aptitudes. Un buen líder no teme la competencia, busca colaboradores capaces, los estimula, los alienta, procura su formación constante, los critica y recibe sus críticas, fomenta sus iniciativas, se enorgullece de ellos, con lo cual se convierte en el artífice principal de la motivación.

Esto configura un juez con competencia transversal en responsabilidad social. Director inmediato y no distante, que busca la verdad jurídica y que en temas de especial connotación social, no sólo aguarda la puntual satisfacción de las cargas probatorias dinámicas y de colaboración real de los interesados, sino que, además, llega a comportarse como cabal investigador.

El juez está empujado a salir de su rol pasivo, y asumir de alguna manera, la responsabilidad por una relación docente entre el derecho y la vida, para adoptar un rol activo, de tutela preventiva, continua, eficaz, enérgica, anticipatoria, temprana, dinámica, rápida, flexible, vigorosa, colaborador, agente de cambio social

Dicha responsabilidad contribuye a forjar una sociedad ética, solidaria y democrática. La solidaridad es responsabilidad, y ésta se traduce en compromiso ético ante la historia. La solidaridad expresa la condición ética de la vida humana.

Pero el juez también debe convertirse en comunicador externo. Surge aquí **la competencia transversal de comunicación externa.** En la VI Cumbre Iberoamericana de Presidentes de Cortes Supremas y Tribunales Supremos de Justicia celebrada en Santa Cruz de Tenerife, Canarias España en Mayo del 2001, uno de las áreas temáticas fue la de «Relación entre Medios de Comunicación y Poder Judicial».

Allí se estableció que desde el punto de vista de las personas en general, la publicidad de la justicia constituye una garantía esencial del funcionamiento del Poder Judicial en una sociedad democrática. Cada día vemos cómo la prensa embate a los integrantes del Poder Judicial, y cuando se enciende la luz de la cámara algunos no

cuentan con la preparación mínima para enfrentarse a los medios».

En el documento de sustentación de la VI Cumbre se dijo «buena parte de los ingentes esfuerzos que los jueces despliegan en la aplicación del Derecho y la búsqueda de la justicia al conocer y resolver los casos concretos, se desvanecen en la vorágine de una opinión pública que, carente de una correcta orientación, desvirtúa la labor de las instancias judiciales.»

En las competencias transversales sistémicas, que abarcan creatividad, diseño y gestión de proyectos, espíritu emprendedor, preocupación por la calidad, orientación al logro, capacidad de aprender y adaptarse a nuevas situaciones.

Las competencias transversales sociales, que son aquellas que responden a la integración fluida del individuo a grupos de trabajo y a su respuesta al desafío social que ello implica: cooperación, solidaridad, altruismo, movilización del compromiso

individual, movilizar la organización, espíritu de equipo. Esto es, conocer la realidad, interpretar la actualidad y aprender a trabajar en situaciones cambiantes, anticiparse a futuros escenarios con iniciativa y espíritu emprendedor, ser capaz de enfrentar y resolver crisis con capacidad negociadora. Actuar con decisión y determinación. Pero también con moderación y espíritu conciliador. Reconocer la diversidad y la multiculturalidad.

Las competencias transversales no jurídicas, que son aquellas que se tornan necesarias a fin de un óptimo ejercicio de la función jurisdiccional. Como la formación en liderazgo situacional o transformacional, donde impera un enfoque activo, de entusiasmo, de innovación, capaz de concebir una visión y promoverla, aun a pesar de la resistencia. Cultivar la capacidad de una red activa de relaciones sólidas en la oficina judicial a través de un aprendizaje en el entendimiento, respeto mutuo y manejo del conflicto.

Respecto de las competencias trans-

versales relacionales, decimos que el juez debe realizar una escucha activa y mantener empatía con los diferentes sujetos con los que se relaciona en el ejercicio de su función; ha de ser capaz de dominar técnicas que le permitan una adecuada gestión del conflicto; y tiene que asumir la gestión del trabajo en equipo.

Cuando hablamos de competencias transversales funcionales, decimos que la función jurisdiccional exige que el juez planifique y organice los tiempos de trabajo; que gestione adecuadamente la información y tenga instrumentos que le permitan realizar una adopción de decisiones eficaz y eficiente.

Un acápite aparte merece el referirnos a los conocimientos.

El juez debe poseer conocimiento sobre las instituciones jurídicas que conforman la base de su trabajo tanto por lo que se refiere a las categorías generales como a las singulares. Asimismo debe identificar los problemas

teóricos y prácticos que cada institución presenta y para ello debe utilizar los conocimientos relevantes para la solución del problema y analizar la situación argumentando jurídicamente.

El juez debe desarrollar la capacidad de detección de problemas jurídicos, el encuadre de los mismos y la argumentación jurídica mediante la que adopte una determinada decisión.

Y en este plano, las habilidades que el juez debe dominar se concretan en:

- La gestión de fuentes: porque el juez debe disponer de instrumentos que le permitan seleccionar las ideas y conceptos claves para la búsqueda de materiales y priorizarlos en función de su importancia.
- El análisis conceptual, porque la resolución de los supuestos que se plantean en el ejercicio de la función jurisdiccional requiere una adecuada selección de la información importante para adoptar la decisión del caso.

- El análisis de problemas: El juez tiene que efectuar un análisis teórico de las posibles vías de resolución del problema jurídico planteado y un análisis práctico con el objeto de calificar los hechos y conductas jurídicamente relevantes.

- El pensamiento crítico: que le permitirá, en la adopción de decisiones analizar las diferentes teorías, la intención del legislador, los valores y fines perseguidos, comparar resoluciones y adoptar una posición crítica que le permita resolver conforme a derecho.

- La comunicación de resultados: En el ejercicio de la función jurisdiccional resulta elemento imprescindible dictar resoluciones que reúnan los requisitos de forma, claridad expositiva, capacidad de síntesis y coherencia interna.

- La autoevaluación: entendida como la habilidad de observar y tomar conciencia de sus posibles errores y de sus limitaciones, lo que supone un ejercicio de autoevaluación.

Realizando un **análisis piloto de los planes de estudio** de las Escuelas Judiciales de España, Colombia, Argentina y El Salvador, teniendo como referente la información que aparece en las páginas de internet, con el fin de poder establecer si en dichos planes se han incorporado o no, elementos del contexto antes descrito, así como las similitudes y diferencias entre los planes, lo cual nos ayudará a la discusión de las necesidades a las cuales debe responder el paradigma curricular de la formación de los jueces. Se aclara que la selección de estos países obedeció a un criterio geográfico, buscando la representación de Centro América, Sur América y España.

Considerando las **áreas temáticas** incluidas en los planes de formación para jueces y juezas, en este punto se tomaron como ejemplo tres países: Argentina -que tiene su plan de formación dividido por áreas-, y se complementó con los contenidos de República Dominicana, El Salvador y España.

Por un lado tenemos el Área Jurídica,

que contiene los clásicos programas de pregrado en derecho que tienen por finalidad preparar al juez en el ejercicio de su jurisdicción específica, ya sea que estén armados en función del tradicional modelo de enseñanza – aprendizaje, o en función al desarrollo de competencias.

Por otro, el área funcional, comprensiva de técnicas de comunicación oral y escrita, con formación interdisciplinaria y herramientas para el manejo y resolución de expedientes.

El área de gestión: aquí nos encontramos con saberes que van mucho más allá del jurídico: principios de administración, gestión de calidad, manejo de TIC's, presupuesto, recursos humanos, sociología de las organizaciones, y demás.

Y finalmente el área de evaluación, con temáticas también novedosas al conocimiento del juez: evaluación institucional y de la calidad, estadísticas, control de gestión, auditoría.

Y esto nos lleva a pensar, que existen competencias que, más allá de cual sea el lugar donde el juez ejerza su jurisdicción, de cual sea su competencia, de la mayor o menor complejidad en cuanto a capital humano y recursos materiales posea su juzgado, son comunes a todos nosotros.

Y a esto nos referimos cuando hablamos de **competencias transversales o no jurídicas**.

Hoy en día las organizaciones –nuestras instituciones–, se desarrollan en un entorno por demás dinámico y cambiante con desafíos a corto y mediano plazo que exigen la toma de decisiones al instante, en muchos casos en escenarios inestables que demandan la construcción de consensos interdisciplinarios, soluciones conjuntas y un trabajo mancomunado de todos los integrantes de la organización. Esta realidad que viven las organizaciones en el mundo de hoy, también la visualizan y experimentan los sistemas de administración de justicia, lo que lleva a requerir el ejercicio de li-

derazgos situacionales o estratégicos a fin de dar respuesta rápida, eficiente y adecuada a las exigencias y complejidades diarias, fundamentalmente permitiendo el desarrollo de una cultura organizacional que privilegie el éxito conjunto por sobre el lucimiento personal, promoviendo el desarrollo de liderazgos participativos y construcciones a partir del esfuerzo conjunto y trabajo en equipo.

En síntesis, las Escuelas y Centros de Capacitación, se encuentran trabajando fuertemente en la construcción de nuevas currículas que incluyen este perfil de juez, cuya complejidad y frondosidad se compadece con el ritmo de los tiempos. Lo hacen puertas adentro de cada provincia y a la vez, nucleadas en el Instituto de Capacitación Reflejar, fruto de lo cual han sido las directrices sobre las competencias anteriormente descritas, las que fueron trabajadas colaborativamente por integrantes de Escuelas y Ministros de Corte de varias provincias en pos de un solo objetivo: mejorar la formación de los Jueces, como motor de cambio y

propulsor de ella en la oficina judicial.

Conclusiones: la función legitimante de la capacitación judicial

De todo lo expuesto, puede afirmarse con claridad meridiana que la capacitación judicial legitima el ejercicio de la función judicial siempre que la misma sea adecuada, oportuna y valorada, toda vez que además de fortalecer el sentido de pertenencia a un poder del estado, de lo que se trata es de promover una actitud de servicio en la administración de justicia.

Actualmente la capacitación no se agota con las actividades institucionales, las que deben comprender necesariamente la temática de los derechos humanos como eje fundamental, actualización en temáticas de fondo y procesales, como asimismo incluir nuevas disciplinas vinculadas a la gestión, expresión oral y escrita, atención a los usuarios, manejo de tecnologías, entre otros. En cuanto a la mo-

dalidad, esta formación debe ser continua, práctica, por competencias, dialógica, y que promueva la reflexión y la autocrítica, tendiente al tratamiento interdisciplinario de los problemas judiciales, poniendo especial acento a la cuestión motivacional.

Se estima como metodología válida y muy adecuada para estas épocas, la capacitación interna dentro de la oficina judicial, por fueros y por tipos de proceso, aunando criterios de intervención para lograr mayor credibilidad, mediante una atención adecuada de los conflictos, pudiendo generarse y compartirse protocolos y guías de buenas prácticas.

La capacitación judicial ha de estar enfocada en las idoneidades: psicofísica, científica jurídica, ética, gerencial, prudencial argumentativa e institucional. Todos estos enfoques son necesarios y deben estar incluidos en los planes de formación.

La capacitación interinstitucional cobra vigencia y se alza en perspectiva

en una sociedad democrática, y debe involucrar a otros poderes del estado en función de las normas legales actuales para lo cual es necesario articular, coordinar y diseñar actividades de capacitación conjunta. Como asimismo articular con los grupos de la sociedad civil, a fin de generar confianza en el Poder Judicial.

La capacitación debe nutrirse de otras experiencias de sistemas judiciales, en especial de aquellas que tienen raíces culturales similares –Iberoamérica–, a los fines de compartir e intercambiarlas con otros poderes judiciales.

La credibilidad de la ciudadanía en el Poder Judicial se fortalece con la capacitación de los jueces, dado que la correcta formación en valores, el perfeccionamiento jurídico continuo y el entrenamiento de habilidades son imprescindibles para el ejercicio de la judicatura en forma objetiva, imparcial e independiente.

Este es el objetivo de las Escuelas y

Centros Judiciales, instituciones que trabajan arduamente dentro de los Poderes Judiciales de la Argentina, y cuya misión debe ser valorada a la luz de la justicia del nuevo siglo en el Estado de Derecho Constitucional y Democrático. ■

CITAS

¹RODOLFO VIGO- SILVANA STANGA, «Ética Judicial y Centros de Capacitación en Argentina» www.foresjusticia.org.ar/fores3/etica/Docs/VIGO-Stanga.doc

²GERMÁN CARLOS GARAVANO Y LUIS MARÍA PALMA, «La Capacitación Judicial en la Argentina: Ideas para su potenciación» www.reformajudicial.jus.gov.ar/materiales/biblio.html

³Documento FUNDAMENTOS DEL PLAN DE ACCIÓN PARA LA CONCRECIÓN DEL CURRÍCULO DEL INSTITUTO DE CAPACITACIÓN JUDICIAL DE LAS PROVINCIAS ARGENTINAS Y CIUDAD AUTÓNOMA DE BUENOS AIRES – REFLEJAR. Aprobado en Reunión de Junta Directiva del 24/9/2015

⁴Documento El Perfil del Juez del Instituto de Capacitación Judicial de las Provincias Argentinas y C.A.B.A.- Reflejar-