





**VISIONES Y MISIONES DE LA  
CAPACITACIÓN JUDICIAL**



[www.editorial.jusbaire.gov.ar](http://www.editorial.jusbaire.gov.ar)  
editorial@jusbaire.gov.ar  
fb: /editorialjusbaire  
Av. Julio A. Roca 534 [C1067ABN]  
+5411 4011-1320



Sello  
**Buen  
Diseño**  
argentino

Anónimo  
Visiones y misiones de la capacitación judicial / Anónimo. - 1a ed. -  
Ciudad Autónoma de Buenos Aires : Editorial Jusbaire, 2017.  
120 p. ; 22 x 16 cm.

ISBN 978-987-4057-87-7

1. Encuestas de Opinión. 2. Capacitación Profesional. I. Título.  
CDD 340.1

© Editorial Jusbaire, 2017  
Hecho el depósito previsto según Ley N° 11723

#### **Consejo Editorial**

Presidenta:

Vanesa Ferrazzuolo

Miembros:

Marcela I. Basterra

Alejandro Fernández

Lidia Ester Lago

Fernando Bosch

Fabiana H. Schafrik de Nuñez

Alejandra García

**Coordinación editorial del Centro de Formación Judicial:** Eduardo Molina Quiroga,  
Carlos María Parise, Sandra Fodor, Leticia Szpolski

**Depto. de Coordinación de Convenios, Becas y Publicaciones del Centro de Formación Judicial (2017):** Marilina Alter, Karina Galarraga, Analía Mas, Andrea Pauletich

**Colaboración especial para esta obra:** Mariana Acerbo, Guillermo Caserotto, Karina Galarraga, Paula Rómulo, Andrea Pauletich

#### **Departamento de Coordinación de Contenidos**

Editorial Jusbaire

Corrección: Mariana Palomino; Daniela Donni

Coordinación de Arte y Diseño: Mariana Pittaluga

Maquetación: Esteban J. González

La presente publicación ha sido compuesta con las tipografías *Geogrotesque* del tipógrafo argentino Eduardo Manso y *Alegreya* de la fundidora argentina Huerta Tipográfica.



**Poder Judicial de la Ciudad de Buenos Aires**  
Consejo de la Magistratura

### **Autoridades 2017**

#### **Presidenta**

Marcela I. Basterra

#### **Vicepresidente**

Alejandro Fernández

#### **Secretaria**

Lidia Ester Lago

#### **Consejeros**

Silvia Bianco

Vanesa Ferrazzuolo

Juan Pablo Godoy Vélez

Darío Reynoso

Javier Roncero

Marcelo Vázquez

#### **Administrador General**

Alejandro Rabinovich





**Consejo académico (2017)**

**Tribunal Superior de Justicia**

Luis Francisco Lozano

**Representantes de los/as Magistrados/as**

Fernando Juan Lima, Daniela Dupuy y Fabiana Schafrik de Nuñez

**Representante del estamento de abogados del  
Consejo de la Magistratura**

Javier Roncero

**Titulares del Ministerio Público**

Jorge Luis Cevasco, Horacio Corti y Yael Bendel

**Profesores de la Facultad de Derecho (UBA)**

José Osvaldo Casás, Silvia Nonna y  
Julián Ercolini (titulares).

Silvina González Napolitano, Alejandro Gómez y  
Jorge A. Franza (suplentes)

**Representante de la Legislatura**

Juan Manuel Olmos





**Centro de Formación Judicial (2017)**

**Secretario Ejecutivo:**

Eduardo Molina Quiroga

**Director de Formación Judicial y Administrativa:**

Carlos M. Parise

**Departamento de Coordinación de Convenios,  
Becas y Publicaciones:**

Sandra Fodor

**Departamento de Formación Judicial y Administrativo:**

Lucrecia Córdoba

**Oficina de Relaciones Institucionales y con la Comunidad:**

Elena Sancineto

**Oficina de Gestión de la Capacitación y Apoyo Administrativo:**

Andrea Krawchik

**Oficina de Educación a Distancia:**

Paula Rómulo

**Unidad de Difusión e Imagen Institucional:**

Leticia Hilén Szpolski

**Asesora Pedagógica:**

Ana Zagari



## ÍNDICE

PRESENTACIÓN.....	13
MARIO DANIEL ADARO.....	15
MARÍA ROSARIO AUGÉ.....	19
ALEJANDRA ELIZABETH BARRIONUEVO.....	23
MARTÍN BÖHMER.....	29
CHRISTIAN BRANDONI NONELL.....	33
ANA MARÍA CONDE.....	35
ALBERTO DALLA VIA, ADRIÁN VENTURA Y AURORA BESALÚ PARKINSON.....	39
JORGE RICARDO ENRÍQUEZ.....	43
JULIÁN ERCOLINI.....	47
JUAN O. GAUNA [H].....	51
MARTÍN HEVIA.....	55
LUIS F. LOZANO.....	57
AÍDAMANITTA.....	61
SUSANA MEDINA DE RIZZO.....	65
EDUARDO MOLINA QUIROGA.....	75
SILVIANONNA.....	79
LUIS MARÍA PALMA.....	83
GLORIA MARINA PASTEN DE ISHIHARA.....	91
ANALÍA ELISA PÉREZ DE GUTIÉRREZ.....	95
JAVIER RONCERO.....	99
FABIANA SCHAFRIK DE NUÑEZ.....	105

PAMELA TOLOSA.....	109
RODOLFO LUIS VIGO.....	113

## PRESENTACIÓN

En ocasión del XVI Congreso Nacional de Capacitación Judicial celebrado en Buenos Aires en 2012, una iniciativa llevada a cabo en forma conjunta por REFLEJAR y el Centro de Formación Judicial permitió reunir a un importante y calificado conjunto de referentes institucionales y académicos en una obra en la que aportaron sus reflexiones sobre problemáticas comunes de las escuelas o centros de capacitación de los poderes judiciales del país.

Así, surgió “Visiones de la Capacitación Judicial”, trabajo que tuvo una interesada a la vez que calurosa acogida.

Cinco años después, para el XXI Congreso Nacional de Capacitación Judicial a celebrarse nuevamente en Buenos Aires, las cuestiones que motivaron la aparición de la referida obra tales como el enfoque que debe darse a la capacitación judicial, las destrezas y los conocimientos académicos necesarios para la función, el rol de centros y universidades para ayudar a proporcionarlos, los desafíos –nuevos y de siempre– que enfrentan las escuelas, la obligatoriedad –o no– de la capacitación de magistrados, funcionarios y empleados, el puntaje para los concursos de las actividades organizadas por los Centros y la relación entre la capacitación y la independencia de la magistratura, y, en definitiva, cómo coadyuvar desde las escuelas en la mejora del servicio al justiciable y en el fortalecimiento del Poder Judicial, mantienen su vigencia y acuciante actualidad.

Es por ello que entendimos que resulta plausible una nueva publicación sobre el tema. Con nuevos convocados, y hoy bajo el título de *Visiones y misiones de la capacitación judicial*, la obra mantiene el núcleo de las preguntas pero también intenta avanzar en algunos aspectos, como el “antes/después” para ir más allá de la coyuntura y avizorar nuevas tendencias e inquietudes.

En ese orden de ideas, esperamos que, tal como ocurrió con su predecesora, esta publicación aporte diferentes realidades, aristas, matices, particularidades, inclusive disensos; y, obviamente, que permita continuar enriqueciendo el debate y el intercambio de experiencias.

**Carlos María Parise**  
Director  
Centro de Formación Judicial  
de la Ciudad Autónoma de  
Buenos Aires

## MARIO DANIEL ADARO\*

1. ¿Cuál es su visión y, en su caso, la de la entidad que representa, sobre la capacitación judicial? ¿Cuáles son los aspectos relevantes a tener en cuenta [entendiendo la capacitación judicial como aquella que organiza y brinda el Poder Judicial de cada jurisdicción a sus integrantes]?

La capacitación judicial es el motor de cambio en la organización. Es la herramienta principal que posibilita la construcción, el enriquecimiento, la gestión y el mejoramiento constante de la administración de justicia a fin de lograr su principal objetivo, es decir, garantizar un acceso efectivo a la justicia.

Los aspectos relevantes para tener en cuenta son: la planificación, la organización, el monitoreo y el seguimiento de una política de formación y educación en el ámbito judicial.

2. ¿Percibe avances en la capacitación judicial en la última década? ¿Cuáles destacarías?

Sí, la capacitación se ha universalizado y ha incorporado el uso de la tecnología.

Destaco los talleres de formación en temáticas coyunturales y la oferta educativa a través del aula virtual

3. ¿Cuáles deberían ser las destrezas a desarrollar y los conocimientos académicos a brindar por las escuelas judiciales? [Detallar contenidos y temáticas]

Las destrezas para desarrollar son competencias transversales y competencias en gestión de las organizaciones. Por ejemplo: liderazgo situacional, gestión del cambio, y comunicación asertiva.

---

\* Ministro de la Suprema Corte de Justicia de Mendoza. Vicepresidente Primero de la Junta Directiva de la Red de Escuelas Judiciales de las Provincias Argentinas y de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (REFLEJAR). Miembro del comité académico de la Academia de Intercambio y Estudios Judiciales (AIEJ).

Respecto al conocimiento y la práctica, las temáticas sugeridas a abordar son:

- a. Gestión de las organizaciones. Administración, políticas públicas, planificación, gestión de los recursos, utilización de las TIC.
- b. Especialización por materia: Derecho Constitucional, Sistema Interamericano de Derechos Humanos, Ambiente, Procesales, Laboral, Penal, Civil, Derecho Público, Electoral, Familia, Análisis económico del Derecho, Mecanismos de resolución de conflicto, Daños, Responsabilidad del Estado.
- c. Otras: lenguaje sencillo, argumentación jurídica.

4. ¿Cuál es el rol que deben cumplir las escuelas judiciales para proporcionar destrezas y conocimientos académicos adecuados a la función judicial?

Las escuelas judiciales deben ser las protagonistas de la formación continua, permanente e integral, y el medio para implementar y ejecutar la política judicial definida por el Superior Tribunal.

5. ¿Cuál es el rol que deben cumplir las universidades que forman profesionales de grado [abogados y otros] en relación con la capacitación judicial?

Debe propenderse a una coordinación entre las universidades, sus programas de estudios y las escuelas judiciales, a fin de lograr una formación continua, complementaria y permanente, que posibilite lograr fines y objetivos comunes, desde la formación inicial o de grado.

6. ¿Cree que la capacitación de magistrados, funcionarios y empleados organizada por las escuelas judiciales debe ser obligatoria?

Debe ser obligatoria en tanto refleje, describa y establezca una planificación en la formación y capacitación de los operadores judiciales. Además, deberá contar con indicadores cuali y cuantitativos para el monitoreo y seguimiento de los objetivos propuestos y de los resultados alcanzados.



7. ¿Cree que las actividades de capacitación organizadas por las escuelas judiciales deberían dar puntaje para los concursos?

Sí, ya que son la principal herramienta de formación y actualización de conocimiento.

8. ¿Cómo relaciona la capacitación judicial con la independencia del Poder Judicial?

El conocimiento, a través de la formación continua, permite lograr y desarrollar capacidades y habilidades. Ello conlleva a brindar con eficiencia el servicio de justicia, en una sociedad cada vez más compleja que demanda inmediatez, celeridad y eficacia en la resolución de los conflictos.

9. ¿Hay alguna cuestión que considere relevante sobre la capacitación judicial y no haya sido mencionada?

No.



## MARÍA ROSARIO AUGÉ\*

1. ¿Cuál es su visión y, en su caso, la de la entidad que representa, sobre la capacitación judicial? ¿Cuáles son los aspectos relevantes a tener en cuenta [entendiendo la capacitación judicial como aquella que organiza y brinda el Poder Judicial de cada jurisdicción a sus integrantes]?

El Centro de Estudios Judiciales del Chaco se inspira en el organismo similar que existía en Francia, antes de convertirse en una Escuela. En 1978, por obra de la difusión de este tipo de instituciones que realizó el constitucionalista Néstor Sagüés, el Superior Tribunal de Justicia del Chaco crea el Centro con una visión de organismo permanente de carácter abierto, de producción pero también de incorporación de ideas y acciones para mejorar la justicia.

Mi visión personal es la de un organismo de gestión del conocimiento, de carácter abierto, dinámico y pluralista, que tiene como misión capacitar para la independencia judicial, el afianzamiento de la Justicia y la tutela judicial efectiva. Trabaja en colaboración y competencia permanente con los demás oferentes de capacitación, y puede implementar las políticas judiciales al interior del Poder Judicial, contando con los recursos necesarios e imprimiendo a las actividades los valores y las pautas judiciales que en cada época se requieren, siempre orientadas a la realización de las tres variables señaladas como misión.

2. ¿Percibe avances en la capacitación judicial en la última década? ¿Cuáles destacaría?

Los avances debieran medirse según la orientación de la capacitación hacia sus fines institucionales, como sostuve, en el fortalecimiento de la independencia judicial, el afianzamiento de la justicia y la tutela judicial efectiva. En tal sentido creo que el mayor avance en la última década se ha dado en materia de tutela judicial efectiva, con la prolife-

---

\* Secretaria Coordinadora / Directora General del Centro de Estudios Judiciales del Chaco. Secretaria Académica Adjunta de la Junta Directiva de la Red de Escuelas Judiciales de las Provincias Argentinas y de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (REFLEJAR).

ración de experiencias en materia de gestión, y de enfoques actitudinales para juzgar, fundamentalmente en materia de acceso a la justicia de personas y grupos especialmente vulnerables.

3. ¿Cuáles deberían ser las destrezas a desarrollar y los conocimientos académicos a brindar por las escuelas judiciales? [Detallar contenidos y temáticas]

Los contenidos jurídicos a desarrollar en estos tiempos que vive la Argentina son de un gran volumen debido a los cambios realmente estructurales en materia de códigos de fondo, lo que requiere de una actualización que llevará años concretar y luego profundizar.

Las viejas destrezas requeridas, casi todas mentales (no manuales excepto el manejo de las tecnologías), se siguen debiendo desarrollar, esto es, las capacidades lógicas para trabajar con el Derecho y la capacidad de análisis axiológico del Derecho. Las nuevas destrezas que se deben desarrollar se enfocan en la oralidad, tanto Penal como Laboral y ahora Civil, que requieren fundamentalmente de destrezas comunicacionales y herramientas de manejo de audiencias.

En la faz actitudinal, el mayor cambio se da en cuanto a la intervención y los poderes del juez en las audiencias, paradójicamente: a nivel penal, reduciendo la intervención del juez, y a nivel civil, aumentando la intervención del juez. Así, los magistrados, defensores y fiscales deben no sólo enfocar los casos desde otra perspectiva, tanto para la redacción entendible y concreta como para la defensa, acusación/demanda y resolución en forma oral, sino también la capacidad de resolución en el momento de temas para los que antes contaban con varios días.

4. ¿Cuál es el rol que deben cumplir las escuelas judiciales para proporcionar destrezas y conocimientos académicos adecuados a la función judicial?

Los centros y escuelas judiciales deben suplir las ausencias de capacitación en los contenidos, las destrezas y las actitudes con que ingresan los magistrados y funcionarios a sus cargos. Asimismo deben fortalecer aquellos aspectos que hacen al enfoque constitucional de las funciones judiciales, e implementar actividades que hacen a la concreción de reformas judiciales.

5. ¿Cuál es el rol que deben cumplir las universidades que forman profesionales de grado (abogados y otros) en relación con la capacitación judicial?

El rol que le cabe a las universidades no podemos definirlo desde los centros y escuelas judiciales. Su función y la realidad de lo que hacen sin duda influyen en el enfoque de la capacitación de magistrados y funcionarios, ya que determinan sus acciones tanto la búsqueda de la excelencia como el negocio de la enseñanza que sostiene el sistema en funcionamiento. Tampoco pueden soslayarse su presencia e influencia en la asignación de los cargos de quienes luego deben ser capacitados y formados por las instituciones públicas a las que acceden en virtud de sus procesos formativos.

6. ¿Cree que la capacitación de magistrados, funcionarios y empleados organizada por las escuelas judiciales debe ser obligatoria?

Depende de si se trata de implementación de reformas judiciales, así como las específicas de la función judicial, en cuyo caso creo que debe ser obligatoria. Si se trata de la formación individual, creo que debe reconocerse la libertad para su elección.

7. ¿Cree que las actividades de capacitación organizadas por las escuelas judiciales deberían dar puntaje para los concursos?

Coincidiendo con lo anterior, creo que las específicas de la función judicial y las tendientes a reformar el sistema deben otorgar puntajes muy diferenciados del resto de las instituciones, ya que se invierte en ellas para la mejora del Poder Judicial.

8. ¿Cómo relaciona la capacitación judicial con la independencia del Poder Judicial?

La relación entre los jueces y el poder político revela el grado de independencia que se espera de los jueces, aun 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 aun 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. 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 estos a través de sus sentencias.

9. ¿Hay alguna cuestión que considere relevante sobre la capacitación judicial y no haya sido mencionada?

No.

## ALEJANDRA ELIZABETH BARRIONUEVO\*

1. ¿Cuál es su visión y, en su caso, la de la entidad que representa, sobre la capacitación judicial? ¿Cuáles son los aspectos relevantes a tener en cuenta [entendiendo la capacitación judicial como aquella que organiza y brinda el Poder Judicial de cada jurisdicción a sus integrantes]?

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 esta 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.

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 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 del servicio público que, como poder del Estado, se presta.

Entendemos que esta formación no es propia del ámbito académico, sino más bien contextualizada en el 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

---

\* Secretaria Administrativa del Centro de Capacitación y Gestión Judicial de Misiones. Vocal de la Junta Directiva de la Red de Escuelas Judiciales de las Provincias Argentinas y de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (REFLEJAR).

y la comunicación. La capacitación judicial es una de las idoneidades que hacen a la función judicial.

2. ¿Percibe avances en la capacitación judicial en la última década? ¿Cuáles destacaría?

En cuanto a los avances en la materia, cabe destacar muy especialmente un importante giro en lo que respecta a la articulación con otros poderes del Estado y la sociedad civil de las actividades de capacitación judicial, y la formación en la interdisciplina.

Esto ha permitido, por un lado, el relevamiento de necesidades de un modo más holístico y no bajo un solo perfil, y por otro, la integración y mejor acción de los operadores del Estado.

3. ¿Cuáles deberían ser las destrezas a desarrollar y los conocimientos académicos a brindar por las escuelas judiciales? [Detallar contenidos y temáticas]

En materia de capacitación judicial hablamos actualmente de competencias y, entre ellas, en los últimos años se ha detectado la necesidad de formación en algunas nuevas, además de reforzar las estrictamente jurídicas, tanto en el Derecho de fondo como en el procesal.

Entendiendo a los poderes judiciales como organizaciones, con su propia cultura y modalidad, las competencias transversales a desarrollar –propias de todos los miembros de la organización– son: la comunicación efectiva, el liderazgo situacional y transformacional, la técnica o tecnológica y la de responsabilidad social, entre otras.

Todas estas competencias implican a su vez el desarrollo de destrezas respectivas, donde priman principalmente aquellas relacionales, toda vez que se trata de un aprendizaje colaborativo que involucra sujetos adultos en contextos laborales, por lo cual para poder transmitir un saber hacer debemos tener la empatía suficiente –entre otras tantas actitudes– como para compartir los conocimientos acerca del trabajo y la organización.

En la actualidad, en lo que refiere a temas que no pueden estar ausentes en las currículas de las escuelas, se puede mencionar a aquellas que hacen a los derechos humanos, a las cuestiones de género, a las poblaciones originarias en aquellos contextos que vivencien esa realidad, y



los vinculados a las tecnologías de la comunicación y de la información, con especial acento en las requeridas para el desempeño del cargo.

4. ¿Cuál es el rol que deben cumplir las escuelas judiciales para proporcionar destrezas y conocimientos académicos adecuados a la función judicial?

En primer lugar, deben estar empapadas de la realidad, es decir, deben ser verdaderos interlocutores entre los operadores judiciales y los mandos superiores, receptivos de problemas, ideas, propuestas de cambio, generando comunidades de buenas prácticas, visibilizando logros y transmitiendo información útil entre los usuarios.

Se suma a esto la función de organizar los cursos de capacitación en sus diferentes modalidades, teniendo en cuenta las especificidades de cada oficina judicial.

Es de vital importancia la labor comunicacional de los centros y escuelas en la actualidad, ya que ellas cuentan con redes sociales –página *web*, Facebook, Twitter, Instagram, etc.– que permiten la interacción en tiempo real con los usuarios, así como mantener al público actualizado, a la vez que le brindan la posibilidad de autogestionar sus conocimientos en base a lo que necesita y le interesa.

5. ¿Cuál es el rol que deben cumplir las universidades que forman profesionales de grado [abogados y otros] en relación con la capacitación judicial?

Las universidades deben vincularse estratégicamente con los centros y escuelas judiciales, promoviendo ámbitos de intercambio, comunicación fluida, donde tanto unas como otros participen de las actividades.

Los alumnos de los últimos años de las carreras –en especial de las ciencias sociales y políticas, pero no exclusivamente– deben concurrir y ser invitados a charlas informativas sobre los adelantos y las políticas institucionales en materia judicial.

Como ellos serán los futuros operadores jurídicos, necesitan empaparse de esos conocimientos, ya que pronto estarán dentro del mismo sistema y espacio de trabajo, sea como abogados, como jueces o secretarios o como agentes.

6. ¿Cree que la capacitación de magistrados, funcionarios y empleados organizada por las escuelas judiciales debe ser obligatoria?

No todas las capacitaciones han de ser obligatorias, las iniciales sí, las de formación continua deben propender a involucrar a los integrantes del Poder Judicial en un fuerte compromiso con la institución.

La garantía de la excelencia la da el aspecto sustantivo del sentido de pertenencia, no de la obligatoriedad; es un derecho y un deber que ha de entenderse como un compromiso ético personal y con la institución.

7. ¿Cree que las actividades de capacitación organizadas por las escuelas judiciales deberían dar puntaje para los concursos?

Sin dudas, la validación de los cursos cobra vital importancia cuando se traduce en un imperativo del propio interés; si a la persona, funcionario, magistrado o agente se le reconoce su esfuerzo a la hora de proseguir la carrera judicial, se pondrá más énfasis en la formación, y a la vez se garantizará la actualización permanente.

8. ¿Cómo relaciona la capacitación judicial con la independencia del Poder Judicial?

La capacitación continúa siendo el pilar básico de la independencia judicial, a la vez que motoriza los cambios esenciales que posibilitan a un poder del Estado mantener su vigencia a través de la mejor solución de las nuevas coyunturas históricas, políticas y sociales.

El conocimiento del Derecho, sumado a las mejores prácticas para permitir el acceso a la justicia y la resolución de conflictos que puede obtenerse a través de la capacitación judicial contextualizada permite reforzar la independencia e imparcialidad de los jueces.

La independencia cobra vida cuando los jueces se sienten formados en base a sus necesidades, e intercambian experiencias con sus pares.

9. ¿Hay alguna cuestión que considere relevante sobre la capacitación judicial y no haya sido mencionada?

Claramente debemos destacar la función que cumplen las escuelas y centros judiciales, a través de los cuales se promueve, organiza y realizan los cursos sobre la experticia judicial.

El Poder Judicial es una organización que cuenta con sus características propias, y hoy en día necesita que sus integrantes estén formados en áreas específicas que no les pueden brindar las facultades; por ello necesitan contar con el apoyo de los Superiores Tribunales de Justicia, la comunicación permanente y efectiva con sus integrantes, y permanecer atentas a los cambios y transformaciones que se vayan suscitando.



## MARTÍN BÖHMER\*

1. ¿Cuál es su visión y, en su caso, la de la entidad que representa, sobre la capacitación judicial? ¿Cuáles son los aspectos relevantes a tener en cuenta [entendiendo la capacitación judicial como aquella que organiza y brinda el Poder Judicial de cada jurisdicción a sus integrantes]?

La capacitación judicial de posgrado es insuficiente y esporádica (debería existir un programa de capacitación continua). Además es amateur (los profesores no son profesionales de la docencia ni de la investigación). En la medida en que los docentes no son de dedicación completa se corre el riesgo de conflictos de interés en el aula y en las evaluaciones con abogados de la matrícula evaluando jueces, por ejemplo. Necesitamos una academia jurídica independiente. En general no existe un diagnóstico de los problemas del Poder Judicial, con lo que la formación no está necesariamente alineada con la mejora del servicio de justicia.

2. ¿Percibe avances en la capacitación judicial en la última década? ¿Cuáles destacaría?

Hoy existe una conciencia de la necesidad de una formación profesional, continua y libre de conflictos de interés de los miembros del Poder Judicial. Hay una gran demanda por formación relevante y con nivel técnico. Hay disposición de muchas instituciones para brindar capacitación.

3. ¿Cuáles deberían ser las destrezas a desarrollar y los conocimientos académicos a brindar por las escuelas judiciales? [Detallar contenidos y temáticas]

Leer (comprensión de textos), escribir (con claridad y con eficacia retórica), investigar (encontrar el material jurídico relevante), entender y valorar medios de prueba, argumentar (con empatía por las partes y con eficacia performativa para aumentar la legitimidad del Poder

---

\* Director Nacional de Relaciones con la Comunidad Académica y la Sociedad Civil, Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la Nación. Abogado. Profesor universitario.

Judicial), administrar recursos y actuar respetando la ética judicial de tal forma de brindar un servicio público eficiente, eficaz, transparente, respetuoso y justo.

4. ¿Cuál es el rol que deben cumplir las escuelas judiciales para proporcionar destrezas y conocimientos académicos adecuados a la función judicial?

Un rol complementario al de las facultades de Derecho. Asumir ese rol en la medida en que las facultades no lo cumplan. El Poder Judicial debería dedicar todos sus esfuerzos a su rol central.

5. ¿Cuál es el rol que deben cumplir las universidades que forman profesionales de grado (abogados y otros) en relación con la capacitación judicial?

El rol de las universidades es clave. Es el lugar de formación, en particular en este caso las facultades de Derecho. El país no tiene suficientes profesores y profesoras de derecho profesionales como para multiplicar la oferta de cursos de capacitación. Se debe buscar coordinar los esfuerzos a fin de que la formación sea continua, relevante, profesional e independiente.

6. ¿Cree que la capacitación de magistrados, funcionarios y empleados organizada por las escuelas judiciales debe ser obligatoria?

Sí.

7. ¿Cree que las actividades de capacitación organizadas por las escuelas judiciales deberían dar puntaje para los concursos?

Depende de la calidad de esas actividades.

8. ¿Cómo relaciona la capacitación judicial con la independencia del Poder Judicial?

Una relación posible consiste en que a mayor capacitación, mayor sensibilidad a la discrecionalidad de las decisiones. En la medida en que el Poder Judicial sea más profesional, más consistente en

sus decisiones, que sus miembros conozcan las decisiones de otros y critiquen las decisiones obviamente desviadas por razones ajenas al servicio de justicia, entonces aquellos que pretendan utilizar su cargo para ventajas personales o de otros serán más fácilmente identificados, criticados y eventualmente sancionados. Sin embargo, la falta de independencia es también una violación a la ética judicial y si no hay capacitación y entrenamiento en las prácticas en las que consiste esta forma particular de actuar, no hay conocimientos o destrezas técnicas que la suplan.

9. ¿Hay alguna cuestión que considere relevante sobre la capacitación judicial y no haya sido mencionada?

Necesitamos más información sobre la práctica judicial para hacer mejores propuestas: necesitamos datos sobre la rutina diaria de nuestros tribunales, sobre la forma, el tiempo, la eficacia de la resolución judicial de conflictos, necesitamos datos sobre la forma en la que trabajan los abogados y los auxiliares judiciales y su impacto en el trabajo del Poder Judicial. Sin estos datos no puede haber una propuesta seria respecto de los conocimientos, actitudes y aptitudes que debemos desarrollar en las mujeres y en los hombres que pueblan el Poder Judicial.





## CHRISTIAN BRANDONI NONELL\*

1. ¿Cuál es su visión y, en su caso, la de la entidad que representa, sobre la capacitación judicial? ¿Cuáles son los aspectos relevantes a tener en cuenta [entendiendo la capacitación judicial como aquella que organiza y brinda el Poder Judicial de cada jurisdicción a sus integrantes]?

Creo enormemente en la capacitación como una herramienta de perfeccionamiento y transparencia en la carrera judicial. De hecho la formación que se brinda debería ser obligatoria en todos los concursos. Quien elige la carrera judicial debería ser el único que tenga futuro en la magistratura judicial.

2. ¿Percibe avances en la capacitación judicial en la última década? ¿Cuáles destacaría?

Sin dudas. Hay enormes avances en la capacitación en los últimos años, aunque resta un gran camino.

3. ¿Cuáles deberían ser las destrezas a desarrollar y los conocimientos académicos a brindar por las escuelas judiciales? [Detallar contenidos y temáticas]

Creo que hay que empezar por el principio. Iniciar la formación de los empleados desde lo básico de la práctica judicial. El porqué de cada tarea diaria. Desde donde se inserta el cargo hasta la atención a la mesa de entradas. Agregado de papeles. Comunicaciones a dependencias policiales, reparto, recibos, etc.

---

\* Defensor Oficial en lo Penal, Contravencional y de Faltas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Presidente de la Asociación de Magistrados y Funcionarios del Poder Judicial de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

4. ¿Cuál es el rol que deben cumplir las escuelas judiciales para proporcionar destrezas y conocimientos académicos adecuados a la función judicial?

El rol que deben cumplir es fundamental y no lo están haciendo. Es participar en la carrera de cada agente de cara a los ascensos. Tenemos bajo nivel de empleados y no se está mejorando eso en nada. La formación se da en los niveles más altos, no en los más bajos.

5. ¿Cuál es el rol que deben cumplir las universidades que forman profesionales de grado [abogados y otros] en relación con la capacitación judicial?

Creo que la formación judicial no debería estar en manos de las universidades, sino en ese centro de formación judicial.

6. ¿Cree que la capacitación de magistrados, funcionarios y empleados organizada por las escuelas judiciales debe ser obligatoria?

Sin dudas.

7. ¿Cree que las actividades de capacitación organizadas por las escuelas judiciales deberían dar puntaje para los concursos?

Obviamente.

8. ¿Cómo relaciona la capacitación judicial con la independencia del Poder Judicial?

Cuanto mayor ser la formación y la exigencia de esta en los concursos, menor será el margen de maniobra que la política tendrá para instalar “paracaidistas”.

9. ¿Hay alguna cuestión que considere relevante sobre la capacitación judicial y no haya sido mencionada?

No.

## ANA MARÍA CONDE\*

1. ¿Cuál es su visión y, en su caso, la de la entidad que representa, sobre la capacitación judicial? ¿Cuáles son los aspectos relevantes a tener en cuenta [entendiendo la capacitación judicial como aquella que organiza y brinda el Poder Judicial de cada jurisdicción a sus integrantes]?

La capacitación judicial resulta esencial para mantener la permanente actualización que todo el personal de la Justicia debe poseer con miras a un servicio de calidad. Es una realidad que las nuevas situaciones que se presentan en la sociedad han de tener su reflejo y acogida en el ámbito judicial. Nuevas leyes reemplazan a otras, como resultado de la evolución social y científica, y es necesario que sean incorporadas al conocimiento de quienes prestan la actividad judicial. El acabado conocimiento del CCCN, inspirado en tratados y pactos internacionales, modificó instituciones del Derecho Civil en forma importante y estos cambios y la jurisprudencia consecuente no pueden dejar de conocerse por parte de magistrados, funcionarios y empleados, pues se proyectan sobre todos los ámbitos del Derecho.

La capacitación debe abordarse generando el interés por la temática, con disertantes y profesores de reconocida calidad y contemplando la participación activa mediante el debate o el análisis de casos.

2. ¿Percibe avances en la capacitación judicial en la última década? ¿Cuáles destacaría?

Sí, en los últimos años se nota un avance significativo en la capacitación que lleva adelante el Centro de Formación Judicial. Entiendo que se han incluido novedosas temáticas referidas a cuestiones conexas con lo jurídico, pero que acercan problemáticas actuales a la actividad jurisdiccional (por ej.: educación en la diversidad y la inclu-

---

\* Ministra del Tribunal Superior de Justicia de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Miembro del comité académico de la Academia de Intercambio y Estudios Judiciales (AIEJ).

sión, cuestiones ambientales, problemática de género y derivadas de la era digital y la informática, etc.).

Por lo demás, es muy relevante la posibilidad de acceder a la capacitación de manera virtual y los cursos on line resultan un recurso eficaz frente a las tareas cotidianas y al escaso margen de tiempo disponible para continuar con la formación que este tiempo demanda.

3. ¿Cuáles deberían ser las destrezas a desarrollar y los conocimientos académicos a brindar por las escuelas judiciales? [Detallar contenidos y temáticas]

Entiendo que existen al menos tres ejes formativos:

- a. Actualizar y adaptar los conocimientos jurídicos adquiridos en las universidades a las nuevas leyes y a las nuevas demandas de la sociedad es imprescindible.
- b. Por otro lado, los operadores del Derecho deben adquirir conocimientos de gestión judicial, implementación del sistema de expediente electrónico que llevará a prescindir del formato papel en la Justicia. Conocer las ideas sobre la administración eficiente de tribunales y sobre todo analizar y tomar en consideración avances alcanzados por las justicias provinciales y de la Nación. Así también, deben tener su lugar en la capacitación la implementación de normas o acuerdos internacionales como las Reglas de Brasilia y otras que abordan la temática del acceso a la justicia; la formación en torno a las problemáticas de los colectivos vulnerables y las nuevas formas del servicio de justicia hacia la comunidad.
- c. Por lo demás, considero de gran importancia capacitar a auxiliares de la justicia, especialmente peritos, en áreas claves como la correcta y eficiente confección y presentación del informe pericial, la determinación y cuantificación de la incidencia de los eventos en los reclamos y los fundamentos de sus afirmaciones.

4. ¿Cuál es el rol que deben cumplir las escuelas judiciales para proporcionar destrezas y conocimientos académicos adecuados a la función judicial?

Considero que además de la formación teórica, la escuela judicial debe constituir una guía práctica que oriente y brinde seguridad a los operadores del sistema. En este punto es relevante la experiencia que

pueda transmitirse desde los magistrados hacia los funcionarios y empleados, de forma tal de aportar “criterios de actuación”, protocolos o modelos de trabajo. En este sentido, cabe resaltar: una detallada lectura de las actuaciones, determinar cuál es el tema concreto que debe resolverse, cuáles son los argumentos y pruebas y cuál es el derecho a aplicar en la situación y desarrollarlo dando consistencia a la resolución. En caso de segunda o tercera instancia, tener un acabado manejo de los agravios y cuáles de ellos se encuentran fundados y cuáles no. Conocer perfectamente la jurisprudencia de los propios tribunales y de tribunales superiores, expresarse en forma apropiada y conducente y evitar la profusión de citas doctrinarias y jurisprudenciales sin un fin determinado.

Enseñar el proceso de creación de una resolución sólida, clara y que ponga fin a la cuestión planteada resulta, a mi entender, la tarea esencial y primordial de las escuelas judiciales, y debe consistir en el primer objetivo de la capacitación, nutrido y afirmado sobre conocimientos jurídicos suficientes.

5. ¿Cuál es el rol que deben cumplir las universidades que forman profesionales de grado [abogados y otros] en relación con la capacitación judicial?

Su rol es absolutamente necesario en tanto se complementa con la escuela judicial. La amplia oferta de cursos de posgrado y seminarios, jornadas y talleres estimulan la ambición por aprender y mejorar y debe facilitarse a través del sistema de apoyo o becas. Toda ayuda que la escuela judicial pueda proporcionar a quienes posean interés en formarse profesionalmente, debe ser alentada desde los Tribunales Superiores y debe figurar entre las opciones de la escuela judicial.

Como correlato de esta ayuda que se brinda a los interesados desde la justicia, debe preverse un sistema de devolución hacia la justicia de su aprendizaje, sea mediante una publicación alusiva, una disertación u otra forma de extender el beneficio de su formación a otros.

6. ¿Cree que la capacitación de magistrados, funcionarios y empleados organizada por las escuelas judiciales debe ser obligatoria?

En mi opinión, así es. Y por tal motivo es muy auspicioso que la formación pueda tomarse en forma virtual también. Los operadores

judiciales no pueden llevar adelante el servicio de justicia si no se han actualizado, si no conocen las leyes, si no participan de debates de ideas. Es decir, no se concibe en el mundo actual quedar aislado o con conocimientos básicos adquiridos en la formación de grado, pues la problemática contemporánea, en cualquiera de sus áreas, es mucho más compleja que en épocas pasadas y demanda permanentemente creatividad y conocimientos; estar al día en infinidad de cuestiones.

7. ¿Cree que las actividades de capacitación organizadas por las escuelas judiciales deberían dar puntaje para los concursos?

Sí. Considero que no es lo mismo quien se preocupa por ser un mejor juez, funcionario o empleado, que aquel a quien no le interesa. Entiendo que el esfuerzo de superación y el interés por brindar un mejor servicio de justicia al ciudadano, corresponde que sea considerado con un puntaje específico para los ascensos o concursos.

8. ¿Cómo relaciona la capacitación judicial con la independencia del Poder Judicial?

Evidentemente, un funcionario o magistrado que tenga mejor formación, que se ha capacitado, que ha visto casos y es solvente en sus conocimientos es menos proclive a actuar en forma prejuiciosa o preestablecida. La capacitación es la base de la seguridad y en ello se gana independencia de criterio. También la formación interactiva y de interrelación con superiores, así como el acabado conocimiento de la tarea judicial y de la jurisprudencia de los tribunales y el apoyo en los conocimientos que aportan otras ciencias mediante el vínculo con sociedades científicas, redundan en mayor independencia del Poder Judicial.

9. ¿Hay alguna cuestión que considere relevante sobre la capacitación judicial y no haya sido mencionada?

Entiendo que he cumplido el cometido de vuestra propuesta y quedo a su disposición si requiriera mayores precisiones sobre algún tema en particular.

## **ALBERTO DALLA VIA\*, ADRIÁN VENTURA\*\* Y AURORA BESALÚ PARKINSON\*\*\***

1. ¿Cuál es su visión y, en su caso, la de la entidad que representa, sobre la capacitación judicial? ¿Cuáles son los aspectos relevantes a tener en cuenta [entendiendo la capacitación judicial como aquella que organiza y brinda el Poder Judicial de cada jurisdicción a sus integrantes]?

La capacitación judicial es muy relevante para el desempeño de la judicatura. Aporta herramientas vinculadas con el razonamiento judicial, profundización de las materias propias de cada fuero y también la administración de la unidad judicial. Son estas ideas centrales las que guiaron la elaboración de los distintos programas que brinda la Maestría en Magistratura de la Universidad de Buenos Aires. Como aspecto relevante, sin embargo, observamos que sería deseable que el Consejo de la Magistratura de la Nación y la Corte Suprema de Justicia de la Nación, en sus respectivos roles institucionales, le asignaran a la Facultad de Derecho de la UBA, como entidad pública que garantiza el pluralismo y la libertad de pensamiento, una mayor participación en el diseño de los programas que desarrolla en Consejo de la Magistratura, organismo al que hasta ahora no le pareció relevante articular sus enseñanzas con las que brinda la Facultad de Derecho. Articular esos programas permitiría aprovechar la sinergia de la experiencia y trayectoria de la UBA con las necesidades organizacionales que debe resolver el Consejo.

2. ¿Percibe avances en la capacitación judicial en la última década? ¿Cuáles destacaría?

La capacitación judicial ha tenido grandes avances y tanto los poderes judiciales de las provincias argentinas como el de la Ciudad de

---

\* Director de la Maestría en Magistratura de la Universidad de Buenos Aires.

\*\* Subdirector de la Maestría en Magistratura de la Universidad de Buenos Aires.

\*\*\* Secretaria Académica de la Maestría en Magistratura de la Universidad de Buenos Aires.

Buenos Aires advirtieron su importancia para el desarrollo de los operadores judiciales. Prueba de ello es que, durante esta última década, numerosas jurisdicciones (Chaco, Corrientes, Misiones, San Luis, Salta, Buenos Aires, Río Negro, Chubut y Tierra del Fuego) celebraron acuerdos de distinto alcance con nuestra Maestría. En ese contexto, han sido muy valorados tanto los programas vinculados con el razonamiento judicial y filosofía del Derecho, como los relacionados con las técnicas de administración de los tribunales.

3. ¿Cuáles deberían ser las destrezas a desarrollar y los conocimientos académicos a brindar por las escuelas judiciales? [Detallar contenidos y temáticas]

Consideramos como relevantes las siguientes temáticas: formación de la decisión judicial, interpretación judicial, filosofía del Derecho, Derecho Constitucional, fundamentos de Antropología y Sociología, gestión de la oficina judicial, relaciones entre derecho e informática y nuevas tecnologías aplicadas a la gestión judicial, resolución alternativa de conflictos, temas de actualidad que impongan necesidades específicas de capacitación y que exijan nuevas competencias tanto para los miembros del Poder Judicial como para los abogados (nuevo Código Civil y Comercial de la Nación, nuevas leyes penales u otros), herramientas y técnicas de comunicación, y habilidades para enfrentar a los medios de comunicación.

4. ¿Cuál es el rol que deben cumplir las escuelas judiciales para proporcionar destrezas y conocimientos académicos adecuados a la función judicial?

Las escuelas judiciales dependientes de las universidades nacionales no deberían limitar su participación a la enseñanza de esos contenidos, sino que tanto la Corte Suprema de Justicia de la Nación como el Consejo de la Magistratura deberían darle más cabida a la hora de diseñar aquellos programas de formación. El Consejo de la Magistratura, aun con su escuela judicial, no puede escapar a la influencia política sobre la actividad judicial. Precisamente, el Poder Judicial podría aprovechar la experiencia formativa de las universidades nacionales para garantizar mayores dosis de objetividad, pluralidad e independencia en la formación y capacitación de nuestros jueces y funcionarios y empleados judiciales.



5. ¿Cuál es el rol que deben cumplir las universidades que forman profesionales de grado (abogados y otros) en relación con la capacitación judicial?

La tarea de la una facultad de Derecho no es la de formar jueces, sino abogados altamente capacitados para desempeñar la profesión y que estén habilitados para asumir tareas de mayor responsabilidad. Sin embargo, en la Universidad de Buenos Aires estamos convencidos de que la Facultad de Derecho, como formación de posgrado, sí tenía que asumir la responsabilidad de contribuir a la formación judicial. Y fue esa idea central la que llevó a crear esta Maestría, que tiene quince años de antigüedad.

6. ¿Cree que la capacitación de magistrados, funcionarios y empleados organizada por las escuelas judiciales debe ser obligatoria?

La formación judicial debe ser obligatoria y continua, pero también imparcial y plural. El Consejo de la Magistratura sólo parcialmente puede garantizar esos objetivos, pues su composición entremezcla la presencia de jueces y de políticos y está sujeta a elecciones periódicas. Por eso, la obligatoriedad en la formación, si no es completada con la imparcialidad y pluralidad de sus contenidos, podría someter a los operadores judiciales al deber de asistir permanentemente a cursos de formación cuyos programas estén politizados o sean contradictorios. Es la presencia de la universidad en esa tarea de capacitación la que brinda una mayor garantía de pluralidad.

7. ¿Cree que las actividades de capacitación organizadas por las escuelas judiciales deberían dar puntaje para los concursos?

Sí. Los concursos que organiza el Consejo de la Magistratura para la selección de jueces asignan puntaje a quienes completan programas de maestría y doctorado. Creemos, sin embargo, que el puntaje debería tener una mayor ponderación a la hora de establecer la calificación final de cada candidato.

8. ¿Cómo relaciona la capacitación judicial con la independencia del Poder Judicial?

Un juez muy capacitado, seguro de sus conocimientos y que haya aprendido técnicas de decisión judicial y de administración del tribunal, tiene más incentivos para sentirse independiente que un magistrado que se sienta débil en aquellas áreas. No se puede obligar a un juez a ser independiente, pero las instituciones, en aras del desarrollo de la democracia, sí tienen la obligación de brindarles a los magistrados todos los incentivos y recursos para que se sientan más independientes.

9. ¿Hay alguna cuestión que considere relevante sobre la capacitación judicial y no haya sido mencionada?

No.

## JORGE RICARDO ENRÍQUEZ\*

1. ¿Cuál es su visión y, en su caso, la de la entidad que representa, sobre la capacitación judicial? ¿Cuáles son los aspectos relevantes a tener en cuenta [entendiendo la capacitación judicial como aquella que organiza y brinda el Poder Judicial de cada jurisdicción a sus integrantes]?

La capacitación judicial se enmarca en una cuestión más amplia, que es la idoneidad para ejercer cargos públicos. En un mundo que cambia aceleradamente, signado por la cultura de la información, la capacitación judicial es un deber que no puede ser soslayado. No basta con la capacitación anterior al cargo judicial que se ejerza. Es necesario actualizarse constantemente, tanto en los saberes específicamente jurídicos como en aquellos relacionados con la organización y buen funcionamiento de la actividad judicial.

2. ¿Percibe avances en la capacitación judicial en la última década? ¿Cuáles destacaría?

Sí, es notorio el cambio de paradigmas que se advierte en la materia, aunque todavía haya naturales resistencias a desarrollarlos con mayor intensidad. Creo que el Consejo de la Magistratura porteño es un ejemplo señero en ese aspecto.

3. ¿Cuáles deberían ser las destrezas a desarrollar y los conocimientos académicos a brindar por las escuelas judiciales? [Detallar contenidos y temáticas]

La actualización del conocimiento legal, jurisprudencial y doctrinario es, desde luego, siempre necesaria, pero yo pondría el énfasis en las habilidades destinadas a resolver conflictos concretos. El quehacer judicial deber ser percibido como un servicio a la comunidad. En tal sentido, todos aquellos saberes y destrezas que faciliten la compo-

---

\* Subsecretario de Justicia del Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Ex Subsecretario de Gobierno, diputado y miembro del Consejo de la Magistratura de la Ciudad de Buenos Aires.

ción de intereses, como los métodos alternativos de resolución de conflictos, deben ser potenciados. También, las habilidades para resolver cuestiones en forma oral e inmediata, de manera proactiva.

4. ¿Cuál es el rol que deben cumplir las escuelas judiciales para proporcionar destrezas y conocimientos académicos adecuados a la función judicial?

Las escuelas judiciales deben centrarse en las habilidades específicas propias de la función jurisdiccional, conforme lo ya expuesto en anteriores respuestas.

5. ¿Cuál es el rol que deben cumplir las universidades que forman profesionales de grado (abogados y otros) en relación con la capacitación judicial?

Esa capacitación puede obtenerse en posgrados, como la Maestría en Magistratura que ofrece la Facultad de Derecho de la Universidad de Buenos Aires. En el grado, una formación que, sin desdeñar las clases magistrales vinculadas a nuestra tradición académica, incorpore el método de casos –para favorecer el desarrollo del razonamiento jurídico– y los juicios simulados, sería de gran provecho.

6. ¿Cree que la capacitación de magistrados, funcionarios y empleados organizada por las escuelas judiciales debe ser obligatoria?

Sí.

7. ¿Cree que las actividades de capacitación organizadas por las escuelas judiciales deberían dar puntaje para los concursos?

Sí, sujeto a que se trate de cursos de alto nivel académico, con alguna forma de evaluación.

8. ¿Cómo relaciona la capacitación judicial con la independencia del Poder Judicial?

Sin dudas, un juez más capacitado estará menos expuesto a cometer errores, ejercerá con mayor eficacia su función, ganará confianza y

prestigio en justiciables, colegas y abogados, y de tal forma podrá fallar con mayor libertad y estará menos sujeto a presiones indebidas.

9. ¿Hay alguna cuestión que considere relevante sobre la capacitación judicial y no haya sido mencionada?

No.



## JULIÁN ERCOLINI\*

1. ¿Cuál es su visión y, en su caso, la de la entidad que representa, sobre la capacitación judicial? ¿Cuáles son los aspectos relevantes a tener en cuenta [entendiendo la capacitación judicial como aquella que organiza y brinda el Poder Judicial de cada jurisdicción a sus integrantes]?

La capacitación judicial es esencial para mejorar continuamente y mantener actualizado el servicio de justicia. Salvo contadas excepciones, las situaciones que derivan en la intervención judicial son conflictos variadísimos que se dan en el seno de la sociedad. La justicia, entendida en el sentido más amplio, aparece en las organizaciones contemporáneas como una suerte de *administradora* de dichos conflictos. Los aspectos relevantes de la capacitación judicial deben tener como base el entrenamiento para la comprensión, el análisis y la resolución de dichos conflictos sociales, con criterio jurídico. Además, la realidad actual de hiperdemocratización de la discusión pública, conlleva la necesidad de que la capacitación abarque la preparación de los agentes del sistema para una adecuada comunicación de los actos propios de su ámbito (decisiones, dictámenes, etc.), de modo tal que no sólo los actores de los procesos, sino también toda la comunidad puedan acceder a la información y comprender sus contenidos. Ello tiene en la actualidad directa relación con la seguridad jurídica y la confianza de la sociedad en la vigencia de las instituciones y en el orden jurídico. También la capacitación judicial debe operar como un factor permanente de adaptabilidad de las instituciones de la administración de justicia que, por circunstancias inherentes a la división de poderes, están atadas por sí a procedimientos y regulaciones rígidas cuyas reformas son mucho más lentas que los cambios que se van dando en la dinámica social. Por ello la capacitación debe orientarse cada vez más al entrenamiento de

---

\* Juez Federal Penal de la Capital Federal. Director de la Carrera de Especialización en Administración de Justicia, Universidad de Buenos Aires. Director del Programa de Actualización en Justicia y Políticas Públicas, Universidad de Buenos Aires. Miembro del Consejo Académico del Centro de Formación Judicial.

prácticas concretas y a la creatividad con las herramientas legales con las que se cuenta.

2. ¿Percibe avances en la capacitación judicial en la última década? ¿Cuáles destacaría?

Sin duda se perciben avances en la capacitación judicial, especialmente desde hace unos 15/20 años. Especialmente coinciden con la aparición institucional de los consejos de la magistratura y las nuevas formas de acceso a las funciones de jueces o integrantes de ministerios públicos mediante concursos de antecedentes y oposición. Ello fue virando hacia la capacitación de todos los operadores del sistema y se vio reflejado en una mayor profesionalización de los magistrados y un mayor nivel de exigencia y entrenamiento para los colaboradores. Todo impactó en la actividad de las escuelas judiciales y en las ofertas de las universidades. La formación, la organización y el desarrollo del Centro de Formación Judicial es un gran ejemplo de la intensa actividad que se destina a la capacitación.

3. ¿Cuáles deberían ser las destrezas a desarrollar y los conocimientos académicos a brindar por las escuelas judiciales? [Detallar contenidos y temáticas]

- a. En cuanto a conocimientos académicos, la profundización del conocimiento y la comprensión del rol de la administración de justicia en nuestra organización institucional y en las sociedades contemporáneas.
- b. Los conocimientos teóricos y prácticos específicos de cada especialidad.
- c. La preparación y el desarrollo de destrezas para afrontar y brindar respuestas a los conflictos traídos a los tribunales, no sólo en cuanto a toma de decisiones, sino también en cuanto a soluciones alternativas.
- d. El entrenamiento de todos los integrantes (magistrados, funcionarios y otros colaboradores) en la percepción y comprensión de las problemáticas sociales que impactan en el sistema de justicia, orientado a la internalización del rol de la función en la vida pública.



- e. La participación en sistemas de gestión en la función que permitan brindar a los actores de los procesos respuestas eficaces y rápidas vinculadas con la problemática que se suscita.
- f. Entrenamiento para una adecuada comunicación de las soluciones y respuestas a los conflictos judicializados, orientado a mejorar el conocimiento y percepción de la comunidad respecto de la administración de justicia, lo cual deriva en una mayor confianza en las instituciones y en la vigencia del orden jurídico.

4. ¿Cuál es el rol que deben cumplir las escuelas judiciales para proporcionar destrezas y conocimientos académicos adecuados a la función judicial?

Creo que las escuelas judiciales deben orientarse cada vez más hacia la capacitación entendida como entrenamiento para las distintas funciones de su ámbito, por sobre la capacitación teórica, que puede ser afrontada con mayor solidez por las universidades.

5. ¿Cuál es el rol que deben cumplir las universidades que forman profesionales de grado (abogados y otros) en relación con la capacitación judicial?

El rol de las universidades también es esencial en el mayor nivel de profesionalización y capacitación de los agentes de la administración de justicia, especialmente en lo relativo a contenidos teóricos, generales y de discusión crítica. Debe existir un intercambio continuo y sinérgico entre escuela judicial y universidad.

6. ¿Cree que la capacitación de magistrados, funcionarios y empleados organizada por las escuelas judiciales debe ser obligatoria?

En cuanto a funcionarios y empleados, si la capacitación se orienta a brindar un mejor servicio de justicia, en principio no puede depender plenamente de la voluntad de cada uno de los agentes. Desde este punto de vista, la capacitación debería combinar actividades voluntarias y obligatorias, y que en ambos casos estén relacionadas con la carrera administrativa. En cuanto a los magistrados, entiendo que también deberían existir, con cierto grado de obligatoriedad, periódicas actividades de actualización y capacitación en cuestiones concretas.

7. ¿Cree que las actividades de capacitación organizadas por las escuelas judiciales deberían dar puntaje para los concursos?

Entiendo que las actividades de capacitación organizadas por las escuelas judiciales deberían dar puntaje para los concursos. Es inherente al acceso a la magistratura que puedan ser evaluados objetivamente los antecedentes del aspirante, que en definitiva reflejan la capacitación profesional. De cualquier modo, la capacitación debe orientarse plenamente a mejorar el servicio de justicia en cada área, sin tener en mira la situación particular de quienes desean concursar. Sí creo que la capacitación debe tener una directa relación con el avance de la carrera administrativa de los empleados y funcionarios de las distintas oficinas judiciales.

8. ¿Cómo relaciona la capacitación judicial con la independencia del Poder Judicial?

La capacitación judicial se relaciona directamente con la independencia y objetividad de los integrantes del Poder Judicial. Cuanta mayor capacitación existe, mejor es la profesionalización en el área que sea y menor la posibilidad de decisiones intuitivas alejadas de los casos o de vulnerabilidad a las influencias externas.

9. ¿Hay alguna cuestión que considere relevante sobre la capacitación judicial y no haya sido mencionada?

No.

## JUAN O. GAUNA (H)\*

1. ¿Cuál es su visión y, en su caso, la de la entidad que representa, sobre la capacitación judicial? ¿Cuáles son los aspectos relevantes a tener en cuenta [entendiendo la capacitación judicial como aquella que organiza y brinda el Poder Judicial de cada jurisdicción a sus integrantes]?

Establecer un proceso continuo de capacitación destinado a brindar a todos los operadores del sistema las herramientas idóneas para el desarrollo eficaz y eficiente de sus funciones es prioritario. Los esfuerzos deben estar orientados a lograr un servicio de alta calidad para los ciudadanos y el fortalecimiento institucional del Poder Judicial. Debe constituir una política de Estado.

2. ¿Percibe avances en la capacitación judicial en la última década? ¿Cuáles destacaría?

Destacaría la preocupación creciente por encarar este tema, manifestada en los últimos años por los distintos actores relacionados con la actividad judicial en nuestro país (CSJN, consejos de la magistratura, FAM, JUFEJUS, colegios profesionales, entidades gremiales, etc.). También destacaría como avance la utilización de formas de capacitación virtual con plataformas abiertas y gratuitas.

3. ¿Cuáles deberían ser las destrezas a desarrollar y los conocimientos académicos a brindar por las escuelas judiciales? [Detallar contenidos y temáticas]

Se debe intentar brindar una propuesta que abarque las distintas necesidades, incluidos los aspectos prácticos para el trabajo cotidiano. Me parece adecuado entonces que la capacitación, además de ocuparse de los contenidos netamente jurídicos con cursos, talleres y jorna-

---

\* Fiscal ante la Cámara de Apelaciones en lo Contencioso Administrativo y Tributario de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Vicepresidente del Colegio de Magistrados, Integrantes del Ministerio Público y Funcionarios del Poder Judicial de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

das de actualización, incluya otros temas. Por ejemplo, los relativos a la utilización de las nuevas tecnologías de la información y comunicaciones (TIC), la gestión, la investigación y la redacción de resoluciones.

4. ¿Cuál es el rol que deben cumplir las escuelas judiciales para proporcionar destrezas y conocimientos académicos adecuados a la función judicial?

Actualización continua mediante una oferta amplia y flexible con utilización de todas las herramientas tecnológicas disponibles (cursos *online*, teleconferencias, etc.). Planificación estratégica y operativa en este tema. Control de resultados. Coordinación y comunicación con las restantes escuelas del país para lograr que se adopten pautas comunes.

5. ¿Cuál es el rol que deben cumplir las universidades que forman profesionales de grado [abogados y otros] en relación con la capacitación judicial?

Rol fundamental de consultores en materia de contenidos y para colaborar en la docencia (los representantes de las universidades deben integrar el Consejo Académico de las escuelas judiciales).

6. ¿Cree que la capacitación de magistrados, funcionarios y empleados organizada por las escuelas judiciales debe ser obligatoria?

Sí, para lograr una gestión de mayor calidad.

7. ¿Cree que las actividades de capacitación organizadas por las escuelas judiciales deberían dar puntaje para los concursos?

No necesariamente, aunque entiendo que la aprobación de determinados cursos que dictan las escuelas judiciales debe ser obligatoria para poder progresar en la carrera judicial.

8. ¿Cómo relaciona la capacitación judicial con la independencia del Poder Judicial?

La capacitación jerarquiza la carrera judicial y contribuye al fortalecimiento institucional del Poder Judicial. Un servicio de justicia

de alta calidad, además, acerca al justiciable, destinatario final de todo el sistema.

9. ¿Hay alguna cuestión que considere relevante sobre la capacitación judicial y no haya sido mencionada?

No.



## MARTÍN HEVIA\*

1. ¿Cuál es su visión y, en su caso, la de la entidad que representa, sobre la capacitación judicial? ¿Cuáles son los aspectos relevantes a tener en cuenta [entendiendo la capacitación judicial como aquella que organiza y brinda el Poder Judicial de cada jurisdicción a sus integrantes]?

Visión personal: los funcionarios públicos están a cargo del servicio público que ofrece el Poder Judicial y, por ello, deben estar preparados apropiadamente para satisfacer las exigencias que la población tiene del buen funcionamiento del Poder Judicial. El aumento en la cantidad de controversias que trata el Poder Judicial, los temas novedosos y cada vez más complejos que debe tratar, entre otras demandas, convierten a la capacitación judicial en una herramienta fundamental para mejorar la calidad del servicio.

2. ¿Percibe avances en la capacitación judicial en la última década? ¿Cuáles destacarías?

El sistema de concursos ha funcionado como incentivo para que los funcionarios se capaciten y puedan comprender mejor las temáticas complejas que van surgiendo.

3. ¿Cuáles deberían ser las destrezas a desarrollar y los conocimientos académicos a brindar por las escuelas judiciales? [Detallar contenidos y temáticas]

Menciono tres: formación interdisciplinaria (en Economía y otras disciplinas) que sirva de base para comprender mejor las pruebas complejas que se presentan hoy en los juicios; formación en herramientas tecnológicas que ayuden a modernizar la provisión del servicio; herramientas preparatorias para el mejor desempeño en los juicios orales.

---

\* Decano Ejecutivo de la Escuela de Derecho, Universidad Torcuato Di Tella. Abogado. Profesor Universitario.

4. ¿Cuál es el rol que deben cumplir las escuelas judiciales para proporcionar destrezas y conocimientos académicos adecuados a la función judicial?

Pueden funcionar como el espacio indicado para desarrollar este entrenamiento.

5. ¿Cuál es el rol que deben cumplir las universidades que forman profesionales de grado (abogados y otros) en relación con la capacitación judicial?

Pueden proveer acceso a técnicas pedagógicas modernas, a tecnología educativa diseñada especialmente para este tipo de entrenamiento; pueden proveer docentes especializados y actualizados en la discusión de temas de punta y complejos.

6. ¿Cree que la capacitación de magistrados, funcionarios y empleados organizada por las escuelas judiciales debe ser obligatoria?

Sí.

7. ¿Cree que las actividades de capacitación organizadas por las escuelas judiciales deberían dar puntaje para los concursos?

Sí.

8. ¿Cómo relaciona la capacitación judicial con la independencia del Poder Judicial?

La formación sofisticada es esencial para promover la independencia de criterio del Poder Judicial.

9. ¿Hay alguna cuestión que considere relevante sobre la capacitación judicial y no haya sido mencionada?

No.



## LUIS F. LOZANO\*

1. ¿Cuál es su visión y, en su caso, la de la entidad que representa, sobre la capacitación judicial? ¿Cuáles son los aspectos relevantes a tener en cuenta [entendiendo la capacitación judicial como aquella que organiza y brinda el Poder Judicial de cada jurisdicción a sus integrantes]?

En mi doble condición de presidente del Tribunal Superior de Justicia de la CABA y del Consejo Académico del Centro de Formación Judicial de la Ciudad de Buenos Aires, entiendo que para el Poder Judicial, en tanto poder del Estado, y con la mirada puesta en las necesidades de los justiciables y de la sociedad en general, la capacitación es imprescindible. Es el modo de ir actualizando a las personas que servimos en la Justicia a las circunstancias cambiantes de un mundo que evoluciona y, quizás principalmente, a un pueblo que evoluciona, a cuya voluntad política, en constante evolución, debemos ajustarnos.

Veo dos propósitos centrales en la capacitación de los jueces y magistrados del Ministerio Público: actualización permanente de los conocimientos jurídicos, en aquellos aspectos que no sean tratados en el ámbito académico o que no lo sean con la suficiente inmediatez temporal, y adquisición de competencias específicas en los asuntos que son materia de actuación judicial (modalidades de las decisiones, conducción de los procesos, tipos específicos de prueba, conducción de personal, etc.).

Y en general todos los servidores de la justicia, cualquiera sea su jerarquía, debemos ponernos al día con los cambios tecnológicos.

---

\* Presidente del Tribunal Superior de Justicia de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Presidente del Consejo Académico del Centro de Formación Judicial de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Ex Presidente de la Junta Federal de Cortes y Superiores Tribunales de Justicia de las Provincias Argentinas y Ciudad Autónoma de Buenos Aires (Ju.Fe.Jus.).

2. ¿Percibe avances en la capacitación judicial en la última década? ¿Cuáles destacaría?

Depende mucho del sector y concreto desempeño. Un juez que actúa solo, caso usual de los de primera instancia, debe ser entrenado para tomar decisiones, obtener la información útil para manejar el máximo de opciones, evaluar oportunidad, consecuencias esperables y riesgos, apreciar oportunidades de mediación, intervenir en audiencias, diseñar medidas cautelares que preserven la eventual sentencia con el menor costo para quien la sufre. Para quien obra como integrante de un tribunal colegiado y en el marco de una apelación, será más útil el entrenamiento con una visión más inclinada a la formulación de doctrina, en condiciones apropiadas para servir de guía a la instancia primera, una visión más filosófica que busque ver la solución del caso a la luz de un estándar susceptible de convertirse en regla para todos.

Una destreza sublime que todo juez debe cultivar es la de saber oír. No es innata en la especie humana. Pero podemos cultivarla. En este orden de ideas, las escuelas judiciales deben esforzarse por ser ámbitos apropiados para que todos los servidores de la Justicia, entre ellos los jueces y los magistrados del Ministerio Público, intercambien reflexiones y experiencias acerca de su labor, al modo académico, despojados de la jerarquía funcional.

3. ¿Cuáles deberían ser las destrezas a desarrollar y los conocimientos académicos a brindar por las escuelas judiciales? [Detallar contenidos y temáticas]

Los magistrados, funcionarios y empleados, cada uno en su ámbito, deben conocer el derecho vigente (de fondo y de forma), pero también incorporar a su labor las buenas prácticas judiciales, no sólo las éticas, sino también las de gestión. La gestión también es objeto de examen y reflexión académica. Así, las herramientas informáticas, de solución de conflictos, litigación masiva y compleja, etc.

4. ¿Cuál es el rol que deben cumplir las escuelas judiciales para proporcionar destrezas y conocimientos académicos adecuados a la función judicial?

Los centros o escuelas judiciales pueden ayudar mediante el desarrollo de programas específicos destinados a tales fines. Al estar abocadas

las escuelas a un grupo cuyas características conocen especialmente, pueden diseñar los medios a la medida de las necesidades de los magistrados, funcionarios y empleados. Además, las escuelas de los poderes judiciales de las provincias argentinas funcionan en red, lo que no solamente genera sinergias y perfeccionamientos sino que orienta, por la vía de una capacitación convergente, una convergencia también en el modo de administrar justicia. Conjugan federalismo con semejanza.

5. ¿Cuál es el rol que deben cumplir las universidades que forman profesionales de grado [abogados y otros] en relación con la capacitación judicial?

Uno muy importante, de colaboración y complementación. En tal sentido, el Centro de Formación Judicial de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires ha tenido una política muy activa en la celebración de convenios académicos con las universidades e institutos universitarios que tienen sede en la ciudad.

6. ¿Cree que la capacitación de magistrados, funcionarios y empleados organizada por las escuelas judiciales debe ser obligatoria?

Los principales desafíos son la llegada a todos los actores del Poder Judicial: magistrados, funcionarios, empleados y también abogados y auxiliares de la justicia. En cuanto a los centros y escuelas: profesionalización, equipamiento, infraestructura y cooperación con entidades análogas y universidades.

7. ¿Cree que las actividades de capacitación organizadas por las escuelas judiciales deberían dar puntaje para los concursos?

Se trata de una cuestión muy debatida. Debe tenerse en cuenta que el propio ejercicio de la función impone la necesidad de la capacitación permanente. En la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, el artículo 48 de la Ley N° 31 (Orgánica del Consejo de la Magistratura) establece que todos los jueces/zas y secretarios/as de primera y segunda instancia y los integrantes del Ministerio Público de la Ciudad, tienen la responsabilidad de realizar periódicamente los cursos de perfeccionamiento organizados por el Centro o por las instituciones universitarias com-

prendidas dentro del Sistema de Formación y Capacitación Judicial, y cumplir sus exigencias y objetivos; y el cumplimiento de esta obligación se considera parte de la buena conducta requerida por la Constitución a magistrados y funcionarios.

8. ¿Cómo relaciona la capacitación judicial con la independencia del Poder Judicial?

En mi opinión, las actividades de capacitación organizadas por los centros o escuelas judiciales deberían dar puntaje para los concursos. Pero ello impone la necesidad de que quienes califican no sean los mismos que luego seleccionan en los concursos.

9. ¿Hay alguna cuestión que considere relevante sobre la capacitación judicial y no haya sido mencionada?

No resulta posible pensar en una magistratura independiente que no se encuentre capacitada. Ello lleva, a su turno, a sostener que la capacitación debe ser organizada exclusiva o prevalectivamente por quienes cumplen funciones jurisdiccionales o de ministerio público.

Es condición necesaria, pero no suficiente.

## AÍDA MANITTA\*

1. ¿Cuál es su visión y, en su caso, la de la entidad que representa, sobre la capacitación judicial? ¿Cuáles son los aspectos relevantes a tener en cuenta [entendiendo la capacitación judicial como aquella que organiza y brinda el Poder Judicial de cada jurisdicción a sus integrantes]?

La capacitación Judicial es entendida como una herramienta para la formación continua de todos los operadores judiciales, al servicio de la mejora de las prácticas que se llevan a cabo en todo el Poder Judicial de la Provincia de Córdoba.

2. ¿Percibe avances en la capacitación judicial en la última década? ¿Cuáles destacarías?

Los avances percibidos tienen que ver en primer lugar con la perspectiva cada vez más creciente de la formación permanente para poder desarrollar cualquier profesión u oficio, lo que provoca mayor demanda y oferta de capacitación. Las nuevas tecnologías ocupan un lugar importante en los procesos de universalización y democratización del conocimiento permitiendo la expansión de la cobertura geográfica de las actividades de capacitación.

3. ¿Cuáles deberían ser las destrezas a desarrollar y los conocimientos académicos a brindar por las escuelas judiciales? [Detallar contenidos y temáticas]

El Poder Judicial es un ámbito complejo en donde la mejora del servicio de justicia es un compromiso de los juzgados (distintos fueros), de las oficinas de Recursos Humanos, de la mesa de atención ciudadana, del área de informática, infraestructura, mantenimiento, etc. A cada sector se lo deberá fortalecer con la capacitación que sea espe-

---

\* Coordinadora del Centro de Perfeccionamiento Ricardo C. Núñez, Poder Judicial de Córdoba. Vocal de la Junta Directiva de la Red de Escuelas Judiciales de las Provincias Argentinas y de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (REFLEJAR). Licenciada en Ciencias de la Educación.

cífica y pertinente. No obstante, también será necesario definir líneas prioritarias comunes a todos los sectores, tal es el caso de acceso a la justicia, derechos humanos, perspectiva de género y ética judicial, entre otras, e ir dialogando con el contexto para incorporar otras temáticas comunes y transversales. El diseño curricular debe ser flexible y en diálogo permanente con los avances de las disciplinas involucradas, las demandas profesionales y las necesidades detectadas.

4. ¿Cuál es el rol que deben cumplir las escuelas judiciales para proporcionar destrezas y conocimientos académicos adecuados a la función judicial?

El rol es gestionar la capacitación en los términos descriptos anteriormente, es decir a través de un diseño curricular flexible.

5. ¿Cuál es el rol que deben cumplir las universidades que forman profesionales de grado [abogados y otros] en relación con la capacitación judicial?

En realidad no deberían cumplir ningún rol. El objeto de las universidades no es la capacitación salvo en sus actividades extracurriculares a través de la función de extensión. Las universidades forman profesionales con títulos habilitantes para ejercer las actividades propias de la profesión según incumbencias. En este sentido no deben cumplir ningún rol específico. Serán las escuelas judiciales las que deberán acercarse a la universidades como parte del contexto social con el que deben dialogar para diseñar y rediseñar la capacitación de dichas escuelas.

6. ¿Cree que la capacitación de magistrados, funcionarios y empleados organizada por las escuelas judiciales debe ser obligatoria?

La capacitación como parte de la formación continua *no debe* ser obligatoria, salvo aquellos casos en los cuales a criterio del TSJ sea necesario.

7. ¿Cree que las actividades de capacitación organizadas por las escuelas judiciales deberían dar puntaje para los concursos?

Estimo que la capacitación debe estar vinculada a los concursos. En el caso de Córdoba lo está.

8. ¿Cómo relaciona la capacitación judicial con la independencia del Poder Judicial?

Las escuelas a través de sus capacitaciones, especialmente en ética, pueden contribuir a la toma de conciencia con respecto a la independencia de poderes.

9. ¿Hay alguna cuestión que considere relevante sobre la capacitación judicial y no haya sido mencionada?

No.





## SUSANA MEDINA DE RIZZO\*

1. ¿Cuál es su visión y, en su caso, la de la entidad que representa, sobre la capacitación judicial? ¿Cuáles son los aspectos relevantes a tener en cuenta [entendiendo la capacitación judicial como aquella que organiza y brinda el Poder Judicial de cada jurisdicción a sus integrantes]?

La capacitación brindada por las escuelas judiciales constituye un medio de expresión de la política educativa de los Superiores Tribunales, que tiene gran repercusión en la calidad del servicio de justicia que se brinda y su mejoramiento.

Su objetivo o propósito es proveer a los magistrados, funcionarios y empleados del Poder Judicial –como así también a quienes aspiran a ejercer cargos en la Magistratura– de herramientas para que desarrollen sus funciones con idoneidad, eficiencia y equidad. Esto, mediante la generación de espacios de enseñanza-aprendizaje y de contextos sensibilización y de reflexión que promuevan la autonomía y la transmisión de valores que contribuyan a la mejora del servicio de justicia y el logro de su fin último, el cual es garantizar la tutela judicial efectiva que coadyuve a la consolidación del Estado de Derecho y de la paz social, y a aumentar la confianza de los ciudadanos en el sistema judicial mediante el dictado de sentencias fundadas y justas.

Los aspectos relevantes a tener en cuenta al momento de planificar las capacitaciones son los siguientes:

Promover una educación permanente, participativa y colaborativa.

Alentar la participación voluntaria, comprometida y responsable.

Instituir propuestas educativas centradas en la persona.

Desarrollar actividades de planificación, evaluación formativa y análisis de eficacia pedagógica.

Propiciar experiencias educativas interactivas, que favorezcan los intercambios intrainstitucionales e interinstitucionales.

---

\* Ministra del Superior Tribunal de Justicia de Entre Ríos. Presidenta de la Asociación de Mujeres Jueces de Argentina (AMJA). Presidenta de la Asociación Internacional de Mujeres Jueces (IAWJ). Directora del Instituto de Formación y Perfeccionamiento Judicial Dr. Juan Bautista Alberdi, Entre Ríos.

Fomentar la implementación de metodologías que superen las dicotomías establecidas entre teoría y praxis, y que promuevan el aprendizaje de adultos en contextos de trabajo.

2. ¿Percibe avances en la capacitación judicial en la última década? ¿Cuáles destacaría?

Sí, percibo que se han producido avances en capacitación judicial. Considero que los más importantes son los siguientes:

*Los nuevos roles del educador y del educando.* Los educandos ya no son considerados meros sujetos pasivos, depositarios de información normativa y doctrinaria vertida por el educador en clases magistrales (modelo tradicional de enseñanza).

Hoy el educando se sitúa en el centro de la experiencia educativa y es el protagonista en el proceso de construcción colectiva del conocimiento mediante la transformación de su bagaje de conocimientos y experiencia previa.

En este contexto, el rol del docente es el de facilitador de ese proceso de construcción colectiva del conocimiento, que aporta su pericia técnica y su propia experiencia en espacios de reflexión y aprendizajes significativos entre todos los participantes.

*La capacitación judicial como respuesta a la necesidad de desarrollar competencias específicas para la tarea judicial.* Ello es así puesto que no sólo resultan necesarias para la tarea judicial las competencias técnico-jurídicas, sino también las interpersonales, tales como el trabajo en equipo y la comunicación efectiva, entre otras. Así, la capacitación judicial excede el ámbito técnico-jurídico para abordar nuevas temáticas provenientes de otras disciplinas que resultan hoy en día indispensables para la gestión de la oficina judicial y administrativa.

En los tiempos que corren, resulta imprescindible que los operadores judiciales se puedan relacionar hábilmente con los medios de comunicación, lo cual impone además el desarrollo de su competencia en oratoria.

*La creación de entornos virtuales de aprendizaje (EVA) dentro de las escuelas judiciales.* Estos campus virtuales otorgan acceso a la capacitación a todos integrantes del Poder Judicial al eliminar las restricciones de tiempo y espacio. Cada agente puede estudiar los contenidos multimedia y participar de las actividades propuestas desde su computador.

ra personal, *tablet* o celular desde el lugar en que se encuentre y en los horarios que considere más adecuados.

Los Entornos Virtuales de Aprendizaje permiten compatibilizar la vida laboral y familiar con la formación profesional. En ellos, el aprendizaje se obtiene mediante un proceso creativo que se da a través de la expresión de ideas y la posibilidad de resignificarlas a través de la discusión en la comunidad virtual de aprendizaje que se forma en cada curso en particular, donde se fortalecen las relaciones interpersonales y el intercambio de ideas y de experiencias.

Es dable en este punto poner de resalto la valiosa socialización de propuestas educativas virtuales que las Escuelas Judiciales vienen realizando a través del Instituto de Capacitación Judicial de las Provincias Argentinas y Ciudad Autónoma de Buenos Aires (REFLEJAR), permitiendo a magistrados, funcionarios y empleados de todos los Poderes Judiciales participar en cursos *online* de temáticas variadas, tales como el curso “Código Civil y Comercial” ofrecido por el Centro de Capacitación Judicial del Poder Judicial de La Pampa; y los cursos “Gestión de calidad en la oficina judicial. Herramientas básicas”, “Dinámicas del comportamiento en la oficina judicial: principales procesos” y “Derechos Humanos. Nociones fundamentales”, entre otros, del Centro de Perfeccionamiento “Ricardo C. Núñez” del Poder Judicial; y “Control de Convencionalidad y Tutela de los Derechos Humanos” ofrecido por el Instituto de Formación y Perfeccionamiento Judicial de la Provincia de Entre Ríos “Dr. Juan B. Alberdi”.

3. ¿Cuáles deberían ser las destrezas a desarrollar y los conocimientos académicos a brindar por las escuelas judiciales? [Detallar contenidos y temáticas]

Las escuelas judiciales debemos ofrecer a todos los agentes judiciales (magistrados, funcionarios, personal administrativo y de servicios) la posibilidad de desarrollar las destrezas y competencias necesarias para un desempeño adecuado y eficiente de su función específica dentro del sistema judicial, siempre teniendo en miras que la administración de justicia es un servicio al ciudadano.

Así, las escuelas judiciales tenemos a nuestro cargo generar espacios de intercambio donde el magistrado pueda adquirir las destrezas y el conocimiento académicos en las siguientes temáticas: argumentación jurí-

dica, manejo de casos y de audiencias, medios alternativos de resolución de conflictos, control de convencionalidad y tutela de los derechos humanos, ética judicial aplicada y redacción jurídica –dado que las sentencias deben ser comprensibles para los justiciables, utilizando una estructura gramática y sintaxis simple, sin perder por ello su rigor técnico–.

Además, los magistrados, funcionarios y jefes de área precisan herramientas de comunicación efectiva, gestión judicial (liderazgo, conducción y trabajo en equipo, organización de oficinas judiciales y no judiciales, planificación), informática jurídica y oratoria.

Resulta de gran importancia, asimismo, la capacitación que la Escuela Judicial pueda ofrecer al personal administrativo y de servicios. En este sentido, el personal que tiene a su cargo la atención al público necesitará –además de la capacitación técnica específica del fuero en el que se desempeña, y conocimientos de redacción e informática jurídica– herramientas para la atención de profesionales y justiciables. Ello por cuanto son los encargados de las mesas de entradas quienes reciben las primeras consultas, y su actuación incide en la percepción y la opinión que aquellos se forman del Poder Judicial.

Existen, por otra parte, áreas particulares dentro de los poderes judiciales cuyo personal requiere capacitación en temáticas específicas que también deben ser atendidas por las escuelas judiciales, tal el caso –para dar un ejemplo– de los empleados que se desempeñan en el área de ceremonial, quienes requerirán formación en ceremonial y protocolo y en redacción institucional.

Finalmente, considero indispensable que se refuerce de manera regular la capacitación en género en todos los agentes judiciales (magistrados, funcionarios y empleados) y con ello brindar respuestas adecuadas a las demandas de la sociedad, contribuyendo a la construcción de un modelo igualitario de sociedad.

4. ¿Cuál es el rol que deben cumplir las escuelas judiciales para proporcionar destrezas y conocimientos académicos adecuados a la función judicial?

La escuela judicial cumple un rol central en brindar destrezas y conocimientos adecuados a la función judicial, dado que su misión es fomentar espacios de intercambio para que los agentes judiciales puedan adquirir nuevas competencias y conocimientos académicos, y

socializar experiencias y buenas prácticas vinculadas a un desempeño laboral eficiente.

Estas interacciones educativas muchas veces se realizan en el ámbito propio de una oficina en particular, interviniendo de manera concreta y aportando soluciones a dificultades concretas detectadas.

También resultan de gran enriquecimiento para los capacitandos las mesas redondas, que propician el debate de ideas y la promoción de encuentros inter o multidisciplinares, donde se analizan las cuestiones planteadas con una óptica integral.

Es dable poner de resalto la política de puertas abiertas de los centros judiciales, siempre dispuestos a la recepción de los requerimientos de capacitación expresados por los propios operadores judiciales (sea en las encuestas de satisfacción de las actividades educativas, o manifestadas en entrevistas).

Por su parte, los consejos académicos realizan un valioso aporte en su tarea de acercar propuestas para la elaboración del Plan Anual de Gestión Educativa en base a sus intereses educativos o a las debilidades por ellos detectadas en los fueros a los que pertenecen.

5. ¿Cuál es el rol que deben cumplir las universidades que forman profesionales de grado [abogados y otros] en relación con la capacitación judicial?

Las casas de altos estudios cumplen una labor complementaria de la capacitación judicial, en la medida en que ellas proporcionan conocimientos técnicos y teóricos, mientras que los centros de capacitación tienden a focalizarse mayormente en cuestiones de práctica forense y en tópicos específicos para el desempeño laboral.

Frente a cambios en la legislación de fondo y de forma o en la jurisprudencia, las universidades se constituyen en referentes y espacios de debate de ideas y de elaboración teórica necesaria para la fundamentación de las decisiones judiciales.

Los agentes judiciales también pueden realizar importantes aportes a las aulas, al compartir en ellas su experiencia y tornar aún más fructífero el encuentro educativo.

Es por todo ello que resultan siempre beneficiosos para ambas instituciones los convenios de colaboración académica, como medio de

vinculación y de estímulo para la organización de actividades educativas y de investigación entre centros judiciales y universidades.

6. ¿Cree que la capacitación de magistrados, funcionarios y empleados organizada por las escuelas judiciales debe ser obligatoria?

Considero que frente a reformas de los códigos de fondo o forma, la capacitación de magistrados, funcionarios y empleados organizada por la Escuela Judicial –además de constituirse en un deber ético– debe ser obligatoria y constituirse en una instancia de reflexión y análisis conjunto de las nuevas normas próximas a entrar en vigencia, o ya vigentes, y sus posibles implicancias prácticas.

La capacitación continua se constituye, además de un derecho, en un deber ético en quienes tenemos a nuestro cargo la administración de justicia, así lo disponen el Estatuto del Juez Iberoamericano y el Código Iberoamericano de Ética Judicial.

Por lo demás, creo que se pueden implementar sistemas de estímulo a la participación en las actividades educativas mediante el otorgamiento de puntaje por asistencia, y uno diferencial por la aprobación de aquellas.

7. ¿Cree que las actividades de capacitación organizadas por las escuelas judiciales deberían dar puntaje para los concursos?

Considero que las actividades de capacitación organizadas por las escuelas judiciales deberían otorgar un puntaje por asistencia, y uno adicional a quienes se someten a instancias evaluativas y las aprueban, como mecanismo de estímulo a la superación.

Estos puntajes deben luego reconocidos por los tribunales examinadores de los concursos de ingreso y ascenso del personal, en el cómputo de los antecedentes en concursos ante el Consejo de la Magistratura y en la evaluación anual de los jefes de áreas de cada organismo.

8. ¿Cómo relaciona la capacitación judicial con la independencia del Poder Judicial?

En la obra *La capacitación judicial como herramienta para la transformación institucional*, publicada en conmemoración del XXX aniversario

del Centro de Estudios Judiciales del Chaco, realicé una contribución relativa a esta temática de la vinculación entre capacitación judicial e independencia del Poder Judicial, a la cual titulé “La capacitación como herramienta para el logro de la independencia judicial”. Allí afirmé que asegurar la independencia institucional es fundamental para que la Justicia –como poder del Estado– pueda cumplir de modo eficaz y eficiente la función que le ha sido encomendada por la Constitución Nacional; pero ella, inevitablemente, debe ir acompañada de la independencia personal de quienes la integran. De ahí que sea imperioso garantizar a quienes acuden a los estrados judiciales, que sus conflictos serán resueltos por jueces dotados de profesionalidad, imparcialidad, con objetividad, con integridad ética, con ecuanimidad para todos los ciudadanos; y fundamentalmente con independencia de juicio respecto de sus propios condicionamientos internos. Se trata –decía Morillo– de “vivir una nueva y verdadera idea ética de la justicia, superadora de la justicia formal, probadamente insuficiente para satisfacer las apetencias de los ciudadanos. Un modelo de rostro más humano, capaz de ganar nuevamente la confianza de la gente común”. Sólo en la medida en que la sociedad pueda recuperar la confianza en sus propios jueces, tendremos la seguridad de que también los acompañará en la defensa de su independencia frente al poder político y a los otros poderes sociales.

El tema no carece de importancia si se advierte que cualquier reforma o transformación judicial que se intente caerá en el fracaso si los ciudadanos no tienen la convicción de que los jueces son personas comprometidas con la investidura que portan y moralmente actúan con independencia e imparcialidad en los asuntos que se les someten a diario. Por ello, el eje central alrededor del cual debe girar el diseño del programa de reestructuración a implementar debe ubicarse necesariamente en la capacitación integral y en la formación de quienes aspiren a desempeñar la delicada función de administrar justicia.

Llegados a este punto surge inevitablemente la pregunta: ¿Qué clase de magistrados debe tener nuestra República? Y difícilmente sea posible responder a este interrogante sin referir a las cuatro idoneidades que, en los tiempos que corren, es razonable exigir tanto a quien aspire a ser juez como a quienes se desempeñan en tal función: 1. idoneidad físico-psíquica, 2. idoneidad científico-técnica, 3. idoneidad gerencial y 4. idoneidad ética.

No cabe hesitación alguna en cuanto a que la creación de los consejos de la magistratura ha sido un gran avance en la conquista de la idoneidad científico-técnica, sin embargo esto no agota las cualidades exigidas a la judicatura. En tal sentido, es fácil advertir que los concursos públicos de oposición y antecedentes privilegian los aspectos teóricos y la especialidad, que si bien son importantes no aseguran la calidad ética y la vocación de servicio de los candidatos, esenciales para la eficacia del sistema de justicia. De ahí que un reclamo de mejoría y superación en el procedimiento de selección de aspirantes a la magistratura exija que, además, estos tengan una capacitación dirigida al ejercicio de la función y la gestión judicial, demuestren capacidad para organizar y conducir al personal a su cargo y, fundamentalmente, idoneidad para ejercer el poder de resolver los problemas que se le asignan con prudencia y equidad. Como contracara, ello requiere diseñar un Consejo de la Magistratura que pueda cumplir acabadamente la función de contribuir, a través de la selección de los jueces, al fortalecimiento de la independencia judicial y exige también pretender de los jurados y consejeros las mismas idoneidades que cabe esperar de los candidatos, pues sólo así se asegurará objetividad en la evaluación, la transparencia y eficacia que se pretende de tal sistema.

Podrá pensarse –quizás con razón– que una reforma de tal tenor excede las incumbencias del Poder Judicial, pero sin lugar a dudas se coincidirá en que es posible llegar a la concreción de tal aspiración si quienes nos desempeñamos como jueces podemos demostrarle a la ciudadanía que somos capaces de asumir el compromiso de administrar la justicia con excelencia y vocación. Si aquellas cualidades son manifestadas efectivamente en la realidad de todos los días de nuestros tribunales y son percibidas por la sociedad toda, será imposible retroceder y bajo ningún aspecto podrán ser omitidas a la hora de evaluar y seleccionar a quienes nos sucederán en el futuro. Porque bien sabemos que el poder es un servicio y que quienes lo ejercemos somos doblemente responsables: por nosotros y por los demás, por lo que hacemos y por lo que dejamos de hacer; de ahí que quizás sea este el tiempo de reflexionar sobre la enseñanza clásica que pretendía que los jueces fueran ante todo “buenos hombres” y luego “peritos en Derecho”.

En tal cometido, la capacitación judicial permanente es un ingrediente esencial para cualquier transformación exitosa del sistema judi-



cial y debe ser erigida en una exigencia ética impostergable. Debe ser encaminada fundamentalmente hacia la transformación de la “conciencia funcional” y a partir de allí, debemos extremar los refuerzos para cultivar las cualidades éticas referidas a la capacidad para escuchar y razonar con respeto a la dignidad humana, el compromiso con la justicia, la honestidad, la transparencia, la responsabilidad y la prudencia a la hora de buscar soluciones a los conflictos de quienes acuden en la demanda de servicio. Además de profundizar el conocimiento jurídico, será necesario también capacitar en el gerenciamiento de los recursos humanos y medios materiales para el adecuado desempeño de la función, incentivando el trabajo en equipo, la motivación del personal, la planificación y demás materias no jurídicas que son necesarias para administrar un sistema de justicia de modo eficiente.

En conclusión, será necesario a través de un programa de capacitación y formación integral, producir un “cambio de mentalidad” y una “toma de conciencia” respecto del papel que cabe asignar a los jueces en la sociedad actual. Porque es una deuda ineludible dar una respuesta a las exigencias de nuestra comunidad, poniendo la justicia en manos de judicatura dotada de evidente idoneidad profesional y ética, y porque sólo de este modo se podrá consolidar la independencia judicial, no como privilegio de los magistrados sino como derecho de la ciudadanía y garantía de una justicia accesible, eficiente e independiente. Como dijo Ángel Ossorio en *El alma de la toga* (Buenos Aires, Losada, 1940, p. 23): “Hacer justicia o pedirla –cuando se procede de buena fe, es lo mismo– constituye la obra más íntima, más espiritual, más inefable del hombre”.

9. ¿Hay alguna cuestión que considere relevante sobre la capacitación judicial y no haya sido mencionada?

No.



## EDUARDO MOLINA QUIROGA\*

1. ¿Cuál es su visión y, en su caso, la de la entidad que representa, sobre la capacitación judicial? ¿Cuáles son los aspectos relevantes a tener en cuenta [entendiendo la capacitación judicial como aquella que organiza y brinda el Poder Judicial de cada jurisdicción a sus integrantes]?

Visualizo la capacitación judicial como una herramienta que apunta a un desempeño más eficiente y eficaz de las diversas funciones relacionadas con el servicio de justicia y que fortalece el ideal de una justicia independiente, que resuelva adecuadamente las demandas de la sociedad, sirviendo como instrumento de la paz social.

Son aspectos relevantes el desarrollo de razonamientos consistentes, claridad en la expresión de las decisiones, actualización permanente de conocimientos de doctrina, legislación y jurisprudencia y, finalmente, aptitud para gestionar y dirigir equipos de trabajo en función de los fines precedentemente señalados.

2. ¿Percibe avances en la capacitación judicial en la última década? ¿Cuáles destacaría?

Percibo avances muy significativos, aun cuando queda mucho camino por recorrer. Destaco la incorporación de la noción de desarrollo de habilidades como objetivo de la capacitación, la apertura a la consideración de la sociedad sobre el funcionamiento del Poder Judicial, el pluralismo de los enfoques y el rechazo a concepciones hegemónicas.

3. ¿Cuáles deberían ser las destrezas a desarrollar y los conocimientos académicos a brindar por las escuelas judiciales? [Detallar contenidos y temáticas]

- a. Destrezas en atención al público, accesibilidad para personas con discapacidad, escritura, expresión oral, uso de ofimática,

---

\* Secretario Ejecutivo del Centro de Formación Judicial de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Secretario Académico de la Junta Directiva de la Red de Escuelas Judiciales de las Provincias Argentinas y de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (REFLEJAR).

uso de bases de datos, trabajo en equipo, gestión de calidad, planteamiento estratégico, entre otras.

- b. Conocimientos académicos: Derecho Público y Derecho Privado; Tratados Internacionales de Derechos Humanos; Derecho Procesal; nuevas ramas: Derecho Ambiental, Consumidor, Informático.

4. ¿Cuál es el rol que deben cumplir las escuelas judiciales para proporcionar destrezas y conocimientos académicos adecuados a la función judicial?

Las escuelas judiciales deberían aprovechar todas las instancias y modalidades: presencial, a distancia, en oficina, convenios con universidades.

5. ¿Cuál es el rol que deben cumplir las universidades que forman profesionales de grado [abogados y otros] en relación con la capacitación judicial?

Las universidades deberían intensificar el uso de jurisprudencia, ofertar cursos de redacción y argumentación, y coorganizar o colaborar con las escuelas judiciales en la capacitación.

6. ¿Cree que la capacitación de magistrados, funcionarios y empleados organizada por las escuelas judiciales debe ser obligatoria?

Es una cuestión dilemática. Debería estructurarse una oferta de capacitación que atendiera tanto al desarrollo de destrezas como a la actualización de conocimientos jurídicos, que fuera compatible con los deberes de los magistrados, de manera de cubrir una carga horaria anual mínima.

7. ¿Cree que las actividades de capacitación organizadas por las escuelas judiciales deberían dar puntaje para los concursos?

Absolutamente, sin perjuicio de seleccionar las más pertinentes para un buen desempeño de la magistratura.

8. ¿Cómo relaciona la capacitación judicial con la independencia del Poder Judicial?

La capacitación judicial es una contribución fundamental para la independencia del Poder Judicial.

9. ¿Hay alguna cuestión que considere relevante sobre la capacitación judicial y no haya sido mencionada?

Sería interesante consensuar proyectos de investigación sobre temas vinculados con el funcionamiento del Poder Judicial, de cara a la sociedad del conocimiento y a los reclamos crecientes de la sociedad para que este resuelva conflictos derivados de la acción u omisión del Gobierno o de grupos corporativos.



## SILVIA NONNA\*

1. ¿Cuál es su visión y, en su caso, la de la entidad que representa, sobre la capacitación judicial? ¿Cuáles son los aspectos relevantes a tener en cuenta [entendiendo la capacitación judicial como aquella que organiza y brinda el Poder Judicial de cada jurisdicción a sus integrantes]?

Cada vez son mayores los retos a los que se enfrenta la administración de justicia y por lo tanto también crecen las necesidades de formación de los magistrados y jueces quienes tienen que estar en constante actualización, formación y perfeccionamiento académicos. Los jueces también deben adaptarse a los cambios sociales, económicos o culturales.

La capacitación de los funcionarios judiciales y otros operadores del sistema de justicia debe ser una tarea permanente, de la cual depende el Estado democrático de derecho. Los cambios en el ordenamiento jurídico y, al mismo tiempo, la interrelación social regulada, requieren de adaptación de estrategias formativas y un constante proceso de capacitación. A su vez, la capacitación permanente y continua se constituye en una garantía de idoneidad.

2. ¿Percibe avances en la capacitación judicial en la última década? ¿Cuáles destacarías?

No sólo se puede percibir avances en la capacitación judicial ante la oferta de cursos y opciones que se encuentran al alcance y que abarcan un amplio espectro a nivel académico, sino que también se percibe el creciente interés por parte de los jueces y funcionarios judiciales por acceder a ellos.

---

\* Secretaria Académica de la Facultad de Derecho, Universidad de Buenos Aires. Vicepresidente Primera del Consejo Académico del Centro de Formación Judicial de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

3. ¿Cuáles deberían ser las destrezas a desarrollar y los conocimientos académicos a brindar por las escuelas judiciales? [Detallar contenidos y temáticas]

Las escuelas judiciales deben cubrir las especificidades de la función, la realidad judicial y todas las ramas y especialidades del Derecho. Garantizando una amplia oferta curricular se asegura la participación por interés y esto permitirá a los que se interesen o deban capacitarse, seleccionar y elegir entre diferentes opciones.

4. ¿Cuál es el rol que deben cumplir las escuelas judiciales para proporcionar destrezas y conocimientos académicos adecuados a la función judicial?

Una escuela judicial es formadora de jueces y allí se les brinda formación de calidad. La oferta de capacitación debe ser atractiva, amplia, comprensiva y actualizada, brindada de manera amena, ágil y metodológicamente adecuada, garantizando resultados compartibles.

Las escuelas judiciales, adaptadas a los tiempos modernos y a las nuevas tecnologías de información y comunicación (TIC) pueden utilizar distintas estrategias para llegar de diversas maneras a la capacitación y la formación de los jueces.

Pueden plantearse diferentes vías de oferta de capacitación. El curso tiene un valor innegable como modalidad educativa. El curso presencial tiene sus ventajas como así también las tiene la actividad a distancia, las cuales deben ser contempladas al momento de la planificación y en el marco de las necesidades, expectativas y particularidades del grupo participante.

Hay también algunas actividades que, sin ser las clásicas de un curso, tienen potencialidad educativa porque permiten el intercambio de conocimientos. Por ejemplo, la producción de trabajos, su difusión para posterior discusión e intercambio de ideas y posiciones. Las actividades de investigación, el análisis y la discusión de casos en ateneos, e incluso la simulación de casos y resoluciones.

5. ¿Cuál es el rol que deben cumplir las universidades que forman profesionales de grado [abogados y otros] en relación con la capacitación judicial?

Estoy convencida de que las universidades cooperan con la formación de jueces y funcionarios judiciales en la medida que se respeten las particularidades y especificidades propias de la capacitación judicial.



A favor de las universidades juega el argumento de la autonomía, que permite desarrollar una mirada crítica a la cuestión judicial, y por otra parte, además, la experiencia en la educación consecuente con la calidad académica. Aunque, al mismo tiempo, puede también identificarse el escaso adiestramiento en la práctica que se ve en general reflejado en los programas de enseñanza.

6. ¿Cree que la capacitación de magistrados, funcionarios y empleados organizada por las escuelas judiciales debe ser obligatoria?

No creo que la capacitación deba ser obligatoria, tengo mayor confianza en la captación por propio interés y por deseo personal de actualizarse y aprender de nuevos enfoques. El desafío es despertar ese interés y queda en cabeza de quien planifica la oferta, de modo que esta sea atractiva, amplia, comprehensiva, amena, ágil y metodológicamente adecuada, y que al mismo tiempo garantice resultados compartibles.

7. ¿Cree que las actividades de capacitación organizadas por las escuelas judiciales deberían dar puntaje para los concursos?

Creo que las actividades de capacitación deberían ser meritadas al momento de la evaluación de antecedentes para concursos. Si bien confío en la libre elección del crecimiento en el aprendizaje, también entiendo que quien realiza el esfuerzo y asume la responsabilidad de capacitarse, debe ser valorado, y el momento de medir antecedentes para un concurso es una buena oportunidad para hacerlo.

8. ¿Cómo relaciona la capacitación judicial con la independencia del Poder Judicial?

La independencia de los jueces es fundamental para el Estado democrático, por lo que resulta relevante el respeto de esa independencia. La capacitación y la formación no deben imponer criterios particulares, el disenso y las diferentes opiniones ayudan a dinamizar atractivamente y optimizar el aprendizaje, lo que no obsta que, durante la capacitación, se construyan consensos en temas problemáticos o polémicos de la práctica judicial. De todos modos siempre será el juez interviniente

quien, frente a un caso particular, basado en lo regulado y sobre la interpretación que considere adecuada, otorgue la garantía de imparcialidad a sus decisiones.

9. ¿Hay alguna cuestión que considere relevante sobre la capacitación judicial y no haya sido mencionada?

El formulario es lo suficientemente completo y entiendo que no requiere de otra consideración que resulte relevante.

## LUIS MARÍA PALMA\*

1. ¿Cuál es su visión y, en su caso, la de la entidad que representa, sobre la capacitación judicial? ¿Cuáles son los aspectos relevantes a tener en cuenta [entendiendo la capacitación judicial como aquella que organiza y brinda el Poder Judicial de cada jurisdicción a sus integrantes]?

La capacitación es un componente esencial del proceso de modernización del sistema judicial, debido a que todo avance susceptible de lograrse en cualquiera de sus componentes sólo podrá producir los resultados deseados a partir del eficiente desempeño de los agentes. Identifico como componentes del sistema judicial: el acceso a justicia, la capacitación, la gestión, la administración, la infraestructura, la normativa, la construcción de consenso y la cooperación.

Con relación a los aspectos relevantes de la formación continua aplicada a la justicia, valoro especialmente:

- a. Su utilidad en sí misma para generar cambios perceptibles en el corto y el mediano plazo.
- b. Su consideración como vaso comunicante entre todas las áreas de la modernización judicial: por ejemplo, si se aspira a lograr una mejora a través del cambio en la gestión y el rediseño de las unidades judiciales, resultará indispensable la participación de los actores y su capacitación para el desempeño en los nuevos modelos de gestión; lo propio puede afirmarse si se pretende la aplicación de normas procesales más ágiles, para lo que se requiere del conocimiento teórico y práctico de la nueva legislación; y otro tanto puede decirse respecto del uso de herramientas tecnológicas y sistemas de gestión, a cuyo efecto es esencial saber cómo utilizar todas sus funciones.

---

\* Decano de la Facultad de Estudios para Graduados, Universidad de Belgrano. Directivo del International Institute for Justice Excellence (IIJE), de la International Association for Court Administration (IACA) y de E-Justicia Latinoamérica.

2. ¿Percibe avances en la capacitación judicial en la última década? ¿Cuáles destacaría?

Sí, son importantes los avances producidos, tanto por el incremento y la diversificación de la oferta a través de modalidades presenciales, como por el desarrollo de la educación a distancia y la labor en red. Destaco a este último respecto el funcionamiento de la Red Federal de Capacitación de la Justicia Argentina, creada en el marco de la Mesa Permanente de Justicia del Diálogo Argentino, y la Red Escuelas y Centros de Capacitación de las Provincias Argentinas y la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (Reflejar). Entre agosto de 2004 y julio de 2011, tales redes proporcionaron actividades de capacitación gratuitas, en coordinación con la Junta Federal de Cortes y Superiores Tribunales de Justicia de las Provincias Argentinas y la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (Ju.Fe.Jus.) y la Asociación de Magistrados y Funcionarios de la Justicia Nacional (AMFJN), a través de 66 videoconferencias que contaron con la participación de cuatro mil doscientos magistrados, funcionarios, empleados, meritorios y abogados de la justicia argentina. Las videoconferencias se grabaron en soportes analógicos o digitales, y muchos de tales registros fueron posteriormente utilizados como fuentes para el desarrollo de actividades de capacitación en escuelas judiciales.

3. ¿Cuáles deberían ser las destrezas a desarrollar y los conocimientos académicos a brindar por las escuelas judiciales? [Detallar contenidos y temáticas]

Acompaño, a título ilustrativo, un listado de posibles temas de formación continua, cuya obtención fue posible mediante el relevamiento de campo realizado a través de reuniones de trabajo, consultas y periódicas encuestas a magistrados, funcionarios y empleados de la justicia argentina.

*Materias diversas*

Capacitación para la investigación del sistema judicial.

Cursos generales y específicos en todas las ramas del Derecho.

Concursos y quiebras.

Problemática bancaria (penal y no penal).

Formas modernas de contratación.

Formas modernas de responsabilidad civil.

Derecho del consumidor.  
Usuarios y servicios públicos.  
El Derecho frente a los desafíos de la Bioética.  
Victimología. Asistencia a la víctima de violencia doméstica.  
Niños, jóvenes y adolescentes víctimas e institucionalizados.  
Salud, vida y medio ambiente.  
Derecho de la emergencia. Control de los actos del gobierno nacional a partir de modificaciones legislativas coyunturales.

*Derecho Constitucional*

Conflictos que afectan a derechos fundamentales.  
Control de constitucionalidad y convencionalidad.  
Contenido sustancial de las decisiones judiciales: aplicación de las normas de fuente internacional en las resoluciones judiciales, responsabilidad del Estado por tales decisiones.  
Procedimientos constitucionales.

*Decisiones judiciales*

Ética judicial.  
Argumentación.  
Lógica formal.  
Lógica de las decisiones.  
Fundamentos de las sentencias.

*Derecho Procesal*

Métodos alternativos para la resolución de los conflictos.  
Capacitación en el uso y práctica de nuevos códigos procesales.  
Modernización del proceso.  
Hábeas corpus y amparo.  
Medidas autosatisfactivas.  
Régimen de la prueba y su valoración.  
Notificaciones: capacitación para notificadores.

*Técnicas de manejo y dirección de audiencias (en fueros penales y no penales)*

Técnicas para desarrollar la declaración indagatoria.  
Recolección de datos y muestras de los hechos delictivos.  
Recursos en el proceso.

*Gestión y administración judicial*

Organización de la oficina judicial.

- Mejoramiento de las destrezas para la función judicial.
- Capacitación en el uso de indicadores.
- Cursos de gestión de calidad.
- Capacitación para la reforma del servicio.
- Creación de gabinetes interdisciplinarios en el área de Familia.
- Capacitación para optimizar la búsqueda de información en idiomas extranjeros.
- Capacitación para recursos humanos en la oficina judicial.
- Organización del trabajo en los juzgados. Criterios para la separación de las actividades administrativas de los juzgados, de las jurisdiccionales en cabeza de los jueces.
- Trabajo judicial y estrés laboral: las relaciones laborales como estresores.
- Necesidad de trabajar sobre las relaciones humanas dentro y fuera de las unidades jurisdiccionales.
- Técnicas de trabajo en equipo.
- Resolución de conflictos del personal.
- Necesidad del manejo de herramientas de lenguaje para todos los operadores, de modo que el vocabulario resulte accesible para el usuario.
- Administración de recursos.
- Manejo de causas de extrema complejidad (por ejemplo, concursos y quiebras y su impacto en el Derecho Laboral).
- Manejo de elevado número de causas (necesidad de conocimiento de técnicas de gestión).
- Reingeniería de las fiscalías para la investigación de delitos complejos contra la Administración Pública y contra las personas.
- Uso de las nuevas tecnologías (TIC) e infraestructura*
- Aplicación de la informática en la gestión de los tribunales.
- Firma digital. Implementación en los fueros.
- Uso de las nuevas tecnologías en el fuero penal.
- Comunicación digital interjurisdiccional e intrajurisdiccional.
- Mobiliario y elementos tecnológicos.
- Justicia y medios de comunicación*
- Cursos con los medios de comunicación, integrados por profesores de Ciencias de la Comunicación, periodistas y jueces.
- Relaciones con los medios. El juez y los medios. El juez y la sociedad.

Uso de las redes sociales.

Mejora de la comunicación para lograr un cambio positivo en la imagen del Poder Judicial.

4. ¿Cuál es el rol que deben cumplir las escuelas judiciales para proporcionar destrezas y conocimientos académicos adecuados a la función judicial?

Dada la integración de la justicia argentina con veinticinco jurisdicciones, resulta necesario que el rol de las escuelas judiciales apunte a proporcionar una formación acorde a las características particulares de cada una.

Desde la perspectiva de la cooperación entre las instituciones, debe propenderse a la consolidación de un nexo curricular y tecnológico, y a la coordinación estratégica con las asociaciones profesionales de magistrados, funcionarios y empleados judiciales. Es también conveniente, en temas específicos, el desarrollo de actividades con instituciones representativas de los abogados y otras profesiones, y las organizaciones de la sociedad civil.

Resulta primordial el contacto periódico y personalizado entre los directores y responsables de las escuelas, institutos y centros, para intercambiar ideas, analizar posibilidades de cooperación, concebir nuevas iniciativas y coordinar esfuerzos. Es de gran valor la tarea desarrollada por Ju.Fe.Jus. y Reflejar en el campo de referencia.

Son necesarios los relevamientos periódicos para la determinación de las necesidades locales y generales, mediante la remisión y contestación de encuestas y cuestionarios por los actores, junto con la toma personalizada de la respectiva información y su procesamiento.

Por tales vías es posible organizar una oferta educativa acorde con las necesidades actuales. Pero ella debe, en aras de comprender un espectro más amplio, complementarse mediante el contacto periódico con expertos en formación continua y educación a distancia. Así podrán identificarse las técnicas y contenidos a ser considerados en futuras agendas de trabajo.

De resultados de todo lo anterior, podrá proporcionarse a un mayor número de agentes de la justicia argentina, el acceso a contenidos y técnicas necesarios para los diversos públicos, además de los que respondan a las particularidades de cada región o jurisdicción.

5. ¿Cuál es el rol que deben cumplir las universidades que forman profesionales de grado (abogados y otros) en relación con la capacitación judicial?

Las universidades deben contribuir a la formación de los futuros profesionales organizando actividades que les faciliten conocer y comprender el real funcionamiento del sistema de justicia y la labor profesional relacionada. Esto, a fin de dar a la educación de grado consistencia con las reales demandas de trabajo y las características del desempeño que ellas requieren. Puede para ello ser de gran utilidad el desarrollo sucesivo de clínicas desde el inicio de la carrera de grado, en el marco de la práctica profesional y el cumplimiento de tareas y/o pasantías.

Con respecto a los profesionales y los estudios de posgrado (especialización, maestría, doctorado, programa ejecutivo, curso independiente), resulta necesario ofrecer contenidos en materia de acceso, gestión y administración judicial, tecnología aplicada a la justicia y contenidos relacionados. Ello, tanto para suplir las tradicionales carencias de la formación de grado, como para proporcionar el acceso a herramientas conceptuales y prácticas para el estudio del sistema y las unidades judiciales, y a efectos del mejor desempeño de los actuales y futuros agentes.

6. ¿Cree que la capacitación de magistrados, funcionarios y empleados organizada por las escuelas judiciales debe ser obligatoria?

Considero que debería establecerse la obligatoriedad de la capacitación para el ingreso y progreso en la carrera judicial respecto de empleados y funcionarios. Con relación a los magistrados, si bien no estimo necesario atribuir el mismo carácter a todas las actividades de educación permanente que los tengan por destinatarios, sería conveniente preverla respecto de la formación inicial para el desempeño en los cargos respectivos.

7. ¿Cree que las actividades de capacitación organizadas por las escuelas judiciales deberían dar puntaje para los concursos?

Sí, resultaría un incentivo de gran valor para fomentar la formación de los actuales futuros colaboradores, funcionarios y magistrados.



8. ¿Cómo relaciona la capacitación judicial con la independencia del Poder Judicial?

La capacitación se relaciona con la independencia del Poder Judicial tanto en el plano de la reflexión como en el de la actuación. Esto, por cuanto que a través de aquella se aspira a entrenar a los agentes en el uso de actuales y nuevas técnicas, y promover un cambio cultural para lograr su proactividad en la elaboración de soluciones a problemas que encuentran en sus ámbitos de desempeño, los cuales –no pocas veces– se vinculan con la independencia judicial, que se ve más amenazada cuanto más lento sea el funcionamiento de la justicia.

En las actividades de formación continua al efecto necesarias, el rol del docente debe consistir en motivar a los participantes:

- a. Desde el plano reflexivo, para que ponderen los principios de la función judicial, la proyección de las modificaciones a realizar y su impacto social.
- b. Desde el plano operativo, para que: a) identifiquen problemas; b) utilicen herramientas y técnicas aprendidas; c) conciben soluciones; d) las ejecuten; e) evalúen su impacto mediante la utilización de indicadores a ser seleccionados o elaborados por ellos; y f) introduzcan periódicos ajustes a las modificaciones ejecutadas.

Las reformas concebidas y ejecutadas de este modo son producto de la convicción compartida y la participación de los agentes, quienes las consideran y viven como propias y auténticas.

Operativamente, la capacitación en gestión contribuye a fortalecer la independencia en la medida en que, al servir para que se agilice el ejercicio de la función judicial por vía de la mayor celeridad, minimiza los riesgos de que el juez sufra eventuales presiones, las cuales resultarían más factibles si los tiempos para gestionar y resolver fueran mayores.

9. ¿Hay alguna cuestión que considere relevante sobre la capacitación judicial y no haya sido mencionada?

No.



## GLORIA MARINA PASTEN DE ISHIHARA\*

1. ¿Cuál es su visión y, en su caso, la de la entidad que representa, sobre la capacitación judicial? ¿Cuáles son los aspectos relevantes a tener en cuenta [entendiendo la capacitación judicial como aquella que organiza y brinda el Poder Judicial de cada jurisdicción a sus integrantes]?

La capacitación judicial es el objetivo principal de AMJA para el mejor desempeño judicial y la obtención de resultados eficaces y eficientes, con especial énfasis en la protección de los derechos de las mujeres. Los aspectos relevantes, entre otros, son: la sustitución de la forma de estudio y aprendizaje mediante cursos presenciales por la educación mediante internet como herramienta educativa con *chats* de debate o clases virtuales y también la sustitución de clases magistrales por talleres de análisis y debate.

2. ¿Percibe avances en la capacitación judicial en la última década? ¿Cuáles destacarías?

Sí. Se han multiplicado las escuelas judiciales en todo el país y observo un gran interés y participación en temas no sólo académicos y específicos de una materia jurídica sino también aquellos que se relacionan con la gestión en la oficina judicial y la resolución alternativa de conflictos.

3. ¿Cuáles deberían ser las destrezas a desarrollar y los conocimientos académicos a brindar por las escuelas judiciales? [Detallar contenidos y temáticas]

Destrezas: en especial el desarrollo del pensamiento crítico y de la creatividad; la identificación de problemas y sus soluciones, el adecuado uso de la informática, la mejora en la comunicación oral y escrita. En cuanto a los contenidos, sólo a modo de ejemplo: Derecho Internacional de los Derechos Humanos: Análisis y operatividad de los Tratados y

---

\* Jueza de la Cámara Nacional de Apelaciones del Trabajo. Directora Académica de la Asociación de Mujeres Jueces de Argentina (AMJA).

Convenios Internacionales, sistema de Cortes Internacionales; Derecho Constitucional: jerarquía y rango constitucional, garantías constitucionales, declaración de inconstitucionalidad; Derecho Procesal: sentencias arbitrarias, recurso extraordinario y nuevas formas de resolución de conflictos; Derecho Civil: Nuevo Código Civil y Comercial de la Nación y materias que incorpora; Derecho del Trabajo: Convenios de la OIT, Tratados Internacionales; y Derecho Penal: Femicidio y Trata de Personas.

4. ¿Cuál es el rol que deben cumplir las escuelas judiciales para proporcionar destrezas y conocimientos académicos adecuados a la función judicial?

Sumamente activo para que las personas capacitadas adquieran las habilidades necesarias para adoptar decisiones jurisdiccionales adecuadas, razonables, fundadas y prudentes.

5. ¿Cuál es el rol que deben cumplir las universidades que forman profesionales de grado [abogados y otros] en relación con la capacitación judicial?

Académico. La capacitación judicial está dirigida a quienes cuentan con un grado académico y que, con diversas profesiones, pretenden integrar los poderes judiciales o ya se desempeñan en él.

6. ¿Cree que la capacitación de magistrados, funcionarios y empleados organizada por las escuelas judiciales debe ser obligatoria?

Sí.

7. ¿Cree que las actividades de capacitación organizadas por las escuelas judiciales deberían dar puntaje para los concursos?

Sí.

8. ¿Cómo relaciona la capacitación judicial con la independencia del Poder Judicial?

La capacitación judicial es la mejor estrategia para fortalecer la independencia judicial.

VISIONES Y MISIONES DE LA CAPACITACIÓN JUDICIAL

9. ¿Hay alguna cuestión que considere relevante sobre la capacitación judicial y no haya sido mencionada?

No.



## ANALÍA ELISA PÉREZ DE GUTIÉRREZ\*

1. ¿Cuál es su visión y, en su caso, la de la entidad que representa, sobre la capacitación judicial? ¿Cuáles son los aspectos relevantes a tener en cuenta [entendiendo la capacitación judicial como aquella que organiza y brinda el Poder Judicial de cada jurisdicción a sus integrantes]?

No cabe duda, y luego de décadas de constante y creciente actividad, de que las escuelas judiciales han cumplido y cumplen con el objetivo para el cual fueron creadas: capacitar, formar y perfeccionar en el saber y en el hacer a todos los operadores judiciales (magistrados, funcionarios y empleados de todos los fueros y oficinas judiciales), apuntalando las políticas institucionales de las Cortes y Superiores Tribunales de Justicia y propendiendo al fin último de mejorar el servicio de justicia.

Porque es claro que las escuelas judiciales no fueron creadas como un fin en sí mismo; lo fueron para ser oficinas de servicio, oficinas destinadas a brindar ese “saber hacer” que no ofrece la universidad, a generar un espacio que permita socializar buenas prácticas, que permita aprender las novedades jurídicas y judiciales que faciliten el trabajo del juez.

Así lo dijo la Corte de Justicia de San Juan al decir que será misión de la Escuela de Capacitación “ser una organización que responde directamente a la Corte de Justicia, que despliega las acciones necesarias para que los agentes que integran el Poder Judicial adquieran los conocimientos, habilidades y aptitudes necesarios para el cumplimiento de sus tareas, colaborando –de ese modo– con el desarrollo de las políticas institucionales”. Y que su visión es: “Crear una comunidad de personas comprometidas, capaces y decididas a trabajar en equipo, en pos de lograr un Poder Judicial que satisfaga las demandas de justicia de la sociedad”.

---

\* Secretaria General de la Escuela de Capacitación del Poder Judicial de San Juan. Vocal de la Junta Directiva de la Red de Escuelas Judiciales de las Provincias Argentinas y de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (REFLEJAR). Docente.

2. ¿Percibe avances en la capacitación judicial en la última década? ¿Cuáles destacaría?

Ha sido notable el avance cuantitativo y cualitativo que en la última década ha tenido la capacitación judicial.

En primer lugar cabe resaltar que las Cortes y Superiores Tribunales de Justicia han enfocado, con interés creciente, su mirada y su accionar en la capacitación judicial, brindándoles un fuerte apoyo institucional. Y en el conjunto también lo hecho la Junta Federal de Cortes y Superiores Tribunales de Justicia de las Provincias Argentinas y Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Por otro lado, la fructífera interacción creciente que han desarrollado las escuelas judiciales de Argentina a partir del Instituto de Capacitación de las Provincias Argentinas y Ciudad Autónoma de Buenos Aires (Reflejar). Un instituto que, sostenido por las Ju.Fe.Jus., ha sabido contener y brindar herramientas adecuadas y necesarias para el fortalecimiento de todas las escuelas judiciales de Argentina.

Y más allá, la interacción internacional ha sido y es un factor de crecimiento. Así lo demuestran los numerosos convenios de cooperación que desde la Ju.Fe.Jus. ha podido concretar Reflejar y los que cada Escuela, desde su jurisdicción, también ha concretado.

Otro gran avance han sido las tecnologías de la información y la comunicación. Desde poder contar con una Plataforma académica en Reflejar, que permite conocer al instante el quehacer de todas las escuelas, pasando por la capacitación virtual, que día a día crece en cada institución, y el uso creciente de la videoconferencia, que posibilita compartir las actividades de formación.

3. ¿Cuáles deberían ser las destrezas a desarrollar y los conocimientos académicos a brindar por las escuelas judiciales? [Detallar contenidos y temáticas]

Personalmente, creo que las escuelas judiciales deben enfocarse en generar una planificación que articule con mayor profundidad el saber con el hacer, que necesariamente deberá redoblar sus esfuerzos en el *saber hacer*.

Porque el acceso a la información nos autoriza a minimizar el contenido estrictamente académico o la capacitación mediante charlas magistrales. El acceso a la información nos abre las puertas a focali-



zarnos, sin descuidar la formación jurídica y judicial, en la capacitación práctica de materias como la comunicación, el uso de las nuevas tecnologías, y la gestión.

Porque la función del magistrado va más allá de su función de juzgador y se ha convertido en un juez con un perfil que contempla una multiplicidad de funciones que deben ser tema de agenda de las escuelas judiciales. El juez ya no es sólo juzgador: es gestor, comunicador y capacitador.

4. ¿Cuál es el rol que deben cumplir las escuelas judiciales para proporcionar destrezas y conocimientos académicos adecuados a la función judicial?

Hoy, nuestros capacitandos forman un complejo abanico multigeneracional: el inmigrante digital se encuentra con el nativo digital: los *millennials*, la generación Y, los nativos digitales han reemplazado el libro y el apunte por la *tablet* y el *smartphone*.

Por otro lado, el contexto social y la mediatización de la información impactan directamente en el modo de trabajar.

Y esto ineludiblemente nos lleva a repensar nuestra manera de formar: ¿estamos llegando a todos?

5. ¿Cuál es el rol que deben cumplir las universidades que forman profesionales de grado (abogados y otros) en relación con la capacitación judicial?

Sin dejar de valorar la articulación que debe existir, y no sólo con las universidades sino también con otras organizaciones de la esfera judicial, creo que las universidades deben cumplir con su actividad de formación de grado y de posgrado, como una actividad independiente de la que realizan las escuelas judiciales, al entender que serán estas las encargadas de formar al operador judicial en los conocimientos y competencias que le permitan cumplir eficaz y eficientemente su trabajo.

6. ¿Cree que la capacitación de magistrados, funcionarios y empleados organizada por las escuelas judiciales debe ser obligatoria?

Por muchos años he considerado la necesidad de la obligatoriedad de la capacitación: creo que este necesario *aggiornamento* que debe te-

ner el accionar de las escuelas, nos llama a pensar en nuevas formas de educación que sean en sí mismas motivadoras o generadoras de la necesidad de aprender. Un tema que preocupa y nos ocupa es la motivación.

7. ¿Cree que las actividades de capacitación organizadas por las escuelas judiciales deberían dar puntaje para los concursos?

Es una condición esencial. Más allá de la valoración que pueda hacer la Dirección de Recursos Humanos (si la hubiere) en la evaluación de desempeño del operador judicial.

8. ¿Cómo relaciona la capacitación judicial con la independencia del Poder Judicial?

La capacitación judicial es quizás un punto de contribución a la independencia judicial: dotar al juez de las competencias de conocimiento y habilidades necesarias para la función es resorte de las escuelas judiciales. Un juez formado puede afrontar con solvencia cualquier decisión.

9. ¿Hay alguna cuestión que considere relevante sobre la capacitación judicial y no haya sido mencionada?

Un párrafo importante refiere a quienes se encuentran designados por las Cortes y Superiores Tribunales de Justicia a la función de dirección y administración de las escuelas judiciales.

Y especialmente en lo que refiere al perfil de la persona que desempeñará esa función. El quehacer de las escuelas ha crecido notablemente e involucra hoy aspectos que adquieren marcada relevancia: los cambios legislativos, la gestión judicial, las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, la multiculturalidad, el enfoque social, el acceso a justicia, etc., son temas que conforman un perfil complejo, nuevo.

## JAVIER RONCERO\*

1. ¿Cuál es su visión y, en su caso, la de la entidad que representa, sobre la capacitación judicial? ¿Cuáles son los aspectos relevantes a tener en cuenta [entendiendo la capacitación judicial como aquella que organiza y brinda el Poder Judicial de cada jurisdicción a sus integrantes]?

Entiendo que la capacitación permanente es una herramienta esencial a los fines de la mejor prestación del servicio de justicia. Brinda elementos de superación académica y profesional a los cursantes, aporta al mejoramiento de las tareas de los empleados y funcionarios del Poder Judicial a la hora de realizar su labor, y constituye un instrumento de igualdad para ocupar las vacantes dentro de aquel.

Entre los aspectos relevantes de la capacitación judicial se encuentran los contenidos teóricos académicos y aquellos que facilitan el ejercicio práctico de la función judicial. Es indispensable dar a los integrantes del Poder Judicial la información y los mecanismos que permitan la aplicación concreta en cada caso particular de dichos contenidos teóricos para la prestación del mejor servicio de justicia. De allí que, amén de la propia enseñanza de las materias jurídicas, es indudable que dicha preparación debe incorporar una necesaria interdisciplinariedad. La metodología, el desarrollo del pensamiento lógico, el liderazgo, la redacción, los aspectos humanos en juego en todo caso judicial, etc., no pueden serle ajenos al intérprete al momento de aplicar la ley.

2. ¿Percibe avances en la capacitación judicial en la última década? ¿Cuáles destacaría?

He percibido avances en mayor o menor grado en todas las jurisdicciones de la Argentina (incluyendo la Federal), que tienden a incluir en sus poderes judiciales escuelas de capacitación permanente. Algunas ju-

---

\* Consejero de la Magistratura de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Miembro del Consejo Académico del Centro de Formación Judicial.

jurisdicciones lo hacen sólo para el personal que está dentro del Poder Judicial y otras lo hacen abierto, para todos aquellos que quieran ingresar a él.

Además del riguroso y valioso trabajo del Centro de Formación Judicial del Poder Judicial de la CABA, es de hacer notar dos experiencias que, a mi modo de ver, son destacables: la Resolución 7/14 del Consejo de la Magistratura de la Nación –nuevo Reglamento de Concursos Públicos de Oposición y Antecedentes para la designación de magistrados–, que prevé que dentro del acápite de Antecedentes Académicos, se otorgue un extra y especial puntaje a aquellos que hayan finalizado y aprobado los cursos correspondientes en la Escuela Judicial. En efecto, la Ley Nacional N° 24397, de organización del Consejo de la Magistratura, previó el funcionamiento de una Escuela Judicial, poniendo en competencia de la Comisión de Selección de Magistrados y Escuela Judicial, la de dirigirla a fin de atender a la formación y el perfeccionamiento de los funcionarios y los aspirantes a la magistratura. El otro ejemplo es el de la Provincia de Buenos Aires, que a través de la Resolución 1964/14 de su Consejo de la Magistratura, dispuso que ser egresado de la Escuela Judicial, dependiente del referido órgano judicial, sea considerado un antecedente relevante en los concursos para la designación de magistrados del Poder Judicial y del Ministerio Público de la Provincia de Buenos Aires. Ello no hace más que ratificar la circunstancia de que deben poder acceder todos los interesados y no sólo los integrantes de los poderes judiciales.

3. ¿Cuáles deberían ser las destrezas a desarrollar y los conocimientos académicos a brindar por las escuelas judiciales? [Detallar contenidos y temáticas]

Antes que todo, habría que diferenciar a quiénes van dirigidos los cursos dictados por la Escuela Judicial. No es lo mismo un curso dictado para quien pretende ser magistrado, a quienes desean ascender dentro del Poder Judicial o a quienes desean ingresar. En atención a ello, destrezas y conocimientos debieran estar ligados al cargo para el que eventualmente se quiere acceder, debiendo estar entonces segmentados, por un lado, y predefinidos por el otro. En la generalización se puede decir que a menor grado de requerimientos técnicos o profesionales para el cargo, mayores deberían ser los contenidos académicos teóricos que se dicten; y a mayores habilidades exigidas para la labor –partiendo desde

la base de que la Escuela Judicial está inserta en una carrera cuyos últimos cargos escalafonarios prevén la necesidad de título universitario de grado–, mayor cantidad de cursos que desarrollen destrezas aplicadas, abordadas desde un conocimiento interdisciplinario.

A modo de ejemplo, y considerando la lógica descripta en el párrafo anterior, la Res. CMCBA 34/05 “Reglamento de concursos para la promoción e ingreso al Poder Judicial” y el consecuente Memo 315/07 del Centro de Formación Judicial preestablecen: Seminarios para Aspirantes (Constitución y Justicia de la CABA, Talleres de escritura e informática), Seminarios Básicos para Auxiliares (nociones de DDHH, técnicas de atención al público), Seminarios para Categorías Medias (Derechos Humanos, Procedimiento y Ética Judicial) y Seminarios para Categorías Altas (que prevén análisis económico, liderazgo y ética de las organizaciones Gubernamentales.

Respecto de los cursos a dictarse para el ingreso de Magistrados, considero que la currícula debería tomar como base aquellas que se utilizan para el dictado de una Maestría / Especialización en Gestión Judicial. A modo de ejemplo, considero imprescindibles en la formación materias como: Ética Judicial, Administración de Justicia y Gestión Institucional, Resolución Alternativa de Conflictos, Administración de Justicia y su relación con los Medios de Comunicación así como Fundamentos de Antropología, Metodología de la Investigación, Recursos Humanos, etc.

4. ¿Cuál es el rol que deben cumplir las escuelas judiciales para proporcionar destrezas y conocimientos académicos adecuados a la función judicial?

En primera instancia, debieran estar fuertemente ligadas al desempeño de la labor judicial y, consecuentemente, a la carrera judicial, de manera tal que quien cursa las materias y las aprueba, tenga los basamentos mínimos exigibles para ingresar y/o promocionar dentro del Poder Judicial. La Escuela Judicial vinculada a la carrera judicial no solamente debe tener un rol didáctico y de aprendizaje, sino que también debe funcionar como incentivo para el ascenso, amén de que pueda ser obligatoria tanto para el ingreso como para la promoción.

Para el caso de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, es de hacer notar que la Res. 175/04 de la Comisión de Selección establece que distintos cursos deben aprobarse para la promoción en diversos cargos.

Por otro lado, debe tener un rol preponderante para aquellos cargos que estén por fuera de la carrera. Aquellos cargos que necesariamente deben concursarse por oposición de antecedentes, deben contar como elemento diferencial haber aprobado cursos dictados por la Escuela Judicial de la jurisdicción. Esto se logra a través de dos maneras: como requisito excluyente o como beneficio adicional.

5. ¿Cuál es el rol que deben cumplir las universidades que forman profesionales de grado [abogados y otros] en relación con la capacitación judicial?

Las universidades, sobre todo las nacionales, debieran tener un rol preponderante y privilegiado en cuanto a la relación con el Poder Judicial y su formación. Ello obedece a que en primera medida son instituciones cuyo único objetivo es la enseñanza académica y la investigación, y que a consecuencia de ello, tienen un camino recorrido en la formación. En ese sentido, y a la hora de efectivizar recursos, los poderes judiciales deberían realizar convenios con aquellas universidades que contengan en sus programas cursos de posgrado relacionados con la gestión judicial o magistratura. Por qué no, también incorporar a la currícula de grado alguna materia o materias que permitan perfilar esa posibilidad laboral, para despertar vocaciones tempranas atento a que es verdad sabida que muchos de aquellos que estudien en nuestras escuelas de Derecho terminarán formando parte de los poderes judiciales del país.

Los sistemas de selección deberían prever en sus concursos puntajes para esta clase de Maestrías que por su naturaleza encajan a la perfección para quien pretenda ejercer un cargo jurisdiccional. Por ello, los poderes judiciales deberían establecer vínculos intensos con las universidades para colaborar con la formación.

6. ¿Cree que la capacitación de magistrados, funcionarios y empleados organizada por las escuelas judiciales debe ser obligatoria?

Entiendo que la obligatoriedad de la capacitación de los empleados, funcionarios y magistrados ayuda y es indispensable para un mejoramiento del servicio de justicia. Asimismo, creo que buena parte de dicha formación debe ofrecerse a través de las escuelas judiciales.

La Ley N° 31 del Consejo de la Magistratura CABA establece que corresponde al plenario reglamentar el nombramiento, remoción y régimen disciplinario de los/las funcionarios/as y empleados/as del Poder Judicial, previendo un sistema de concursos y un escalafón que asegure la estabilidad y el ascenso en la carrera atendiendo, ante todo, a los títulos y la eficiencia, debidamente calificados. La Ley N° 7 (de organización del Poder Judicial) pone en cabeza del sistema de formación permanente al Centro de Formación Judicial, que es un órgano del Tribunal Superior de Justicia con autonomía académica, institucional y presupuestaria. A su turno, la Res. 23/15 CMCBA (reglamento de Selección del propio CMCBA), entre sus considerandos menciona que el reglamento aspira a “que el mérito y la idoneidad sean las cualidades que garanticen la solvencia y profesionalidad en el desempeño de magistrados y funcionarios, proveyendo al régimen de imparcialidad que establece como norte la Constitución CABA”.

De la lectura de todas estas normas se desprende la obligatoriedad legal de la capacitación para el ingreso, la promoción y la selección de magistrados. Dicho esto, nada mejor que la capacitación se haga en el marco de la Escuela Judicial prevista en el propio Poder Judicial, que regularmente actualiza contenidos académicos dada su proximidad natural con los requerimientos diarios de la jurisdicción.

La capacitación no sólo mejora las cualidades de aquellos que ya están dentro del Poder Judicial, sino que además democratiza el ingreso al propio Poder, dado que iguala en condiciones académicas a aquellos que pretenden ingresar con quienes ya se encontraban en él.

La cuestión esencial aquí es establecer mecanismos de ingreso, promoción y selección que plasmen la obligatoriedad de la formación en la Escuela Judicial. Ello se logra requiriendo, excluyentemente, la aprobación de los cursos iniciales para los que pretendan ingresar, los cursos de actualización y formación para los que pretendan promocionar, y los cursos superiores para los que pretendan ejercer la jurisdicción.

Sobre esto último, y en relación con la pregunta anterior, es importante destacar los cursos de posgrado que dictan las universidades nacionales relacionados con la magistratura, y que pueden establecerse mecanismos de equivalencias entre las distintas unidades académicas y la propia Escuela Judicial, cuando fuera necesario acreditar los contenidos.

7. ¿Cree que las actividades de capacitación organizadas por las escuelas judiciales deberían dar puntaje para los concursos?

La Escuela Judicial debe tener su correlato en el escalafón del Poder Judicial, de manera tal que el ingreso o promoción en el mismo requiera aprobación de cursos. Para el caso de los concursos públicos de oposición de antecedentes, la aprobación de cursos específicos para acceder a la magistratura debe –en el caso de no ser excluyente– funcionar como beneficio adicional. De esta manera, quien los haya aprobado corre con una ventaja, incentivando entonces a la formación no sólo por una cuestión académica, sino además por una cuestión práctica, operativa y de conveniencia a la hora de participar de los concursos.

8. ¿Cómo relaciona la capacitación judicial con la independencia del Poder Judicial?

La capacitación judicial, cuando se establece como requisito excluyente para el ingreso y promoción, y sobre todo para la selección de magistrados, guarda una relación muy estrecha con la independencia del Poder Judicial. Ello se debe a que, al establecer requisitos objetivos y fácilmente demostrables como lo es la acreditación de la formación (título, analítico, etc.), el margen de arbitrariedad en la selección desaparece, dados los parámetros reglados que establecen los propios concursos de oposición de antecedentes.

Pero la independencia no se agota allí: la propia formación en habilidades específicas para ejercer la magistratura iguala las condiciones de participación en los concursos de selección a todos los abogados, estén o no dentro del Poder Judicial.

9. ¿Hay alguna cuestión que considere relevante sobre la capacitación judicial y no haya sido mencionada?

No.



## FABIANA SCHAFRIK DE NUÑEZ\*

1. ¿Cuál es su visión y, en su caso, la de la entidad que representa, sobre la capacitación judicial? ¿Cuáles son los aspectos relevantes a tener en cuenta [entendiendo la capacitación judicial como aquella que organiza y brinda el Poder Judicial de cada jurisdicción a sus integrantes]?

Estimo que la capacitación judicial es de suma importancia a la hora del desarrollo de todas nuestras labores en el campo jurisdiccional. Ello, toda vez que constituye una herramienta de mejora de todos los integrantes del Poder Judicial que se traduce en decisiones mejor argumentadas e incluso más integrales. Es importante, a mi entender, que la capacitación laboral sea acorde a las funciones y tareas que se encomiendan en nuestra labor diaria y que se ajusten también a todos los órganos que conforman el Poder Judicial (v. *gr.* ministerios públicos y jurisdicción).

2. ¿Percibe avances en la capacitación judicial en la última década? ¿Cuáles destacarías?

Percibo que hay avances por cuanto observo cómo se ha ampliado la oferta de cursos y la organización de distintos eventos con el fin de capacitar. Además destaco como positiva la actualización incluso de los medios de capacitación y que se ofrezcan en la actualidad cursos de tipo presencial y de modalidad virtual.

3. ¿Cuáles deberían ser las destrezas a desarrollar y los conocimientos académicos a brindar por las escuelas judiciales? [Detallar contenidos y temáticas]

En cuanto a las destrezas a desarrollar, estimo positivo que la capacitación se oriente, aun cuando sea de corta duración, a instar al espíritu crítico y a la formación integral de los alumnos. En este senti-

---

\* Jueza de la Cámara en lo Contencioso Administrativo y Tributario de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Vicepresidente Segunda del Consejo Académico del Centro de Formación Judicial de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

do, los conocimientos que se brindan deben abordar temáticas actuales y generar concientización y reflexión en los alumnos. Por ejemplo, resultan de utilidad no sólo las jornadas o bien los cursos en los que se abordan tópicos de interés para el fuero sino también aquellos que brindan herramientas para la vida en relación (en términos de generalidad). Destaco como ejemplo la capacitación que aporta estrategias sobre la perspectiva de género, no sólo por la actualidad del debate, sino porque ello permite una visión global de la realidad y permite que los miembros del Poder Judicial se comprometan con discusiones actuales, forjando hábitos incluso desde su lugar de trabajo.

4. ¿Cuál es el rol que deben cumplir las escuelas judiciales para proporcionar destrezas y conocimientos académicos adecuados a la función judicial?

Deben principalmente actualizar y preparar a los empleados y funcionarios a través de cursos atinentes a las funciones. Además deben coadyuvar en una formación que trasvase los límites de la academia para mejorar incluso la prestación del servicio de justicia.

5. ¿Cuál es el rol que deben cumplir las universidades que forman profesionales de grado [abogados y otros] en relación con la capacitación judicial?

Sería interesante un rol más activo por parte de las universidades que forman profesionales de grado. Por ejemplo, vemos que algunas universidades incluyen un módulo práctico cuyos alumnos deben cursar previo a la finalización del ciclo de grado; sería interesante que existiera una práctica que permita conocer el mundo judicial. Además, si bien hay ciertas ofertas de posgrado en Magistratura, sería bueno incluso ampliar los repertorios para profundizar en Deontología.

6. ¿Cree que la capacitación de magistrados, funcionarios y empleados organizada por las escuelas judiciales debe ser obligatoria?

Estimo que debe ser obligatoria como un elemento más para la promoción en la carrera judicial. Sin embargo, esta obligatoriedad debe ir acompañada de cursos que sean útiles, deben configurarse como verdaderas herramientas en la capacitación de los empleados y

funcionarios. Además, en el caso de los magistrados, atendiendo a que en general muchos de ellos poseen una vida académica, estas capacitaciones deben ser innovadoras y capaces de captar su atención.

7. ¿Cree que las actividades de capacitación organizadas por las escuelas judiciales deberían dar puntaje para los concursos?

Sí, ello en el contexto de forjar una carrera judicial bien organizada.

8. ¿Cómo relaciona la capacitación judicial con la independencia del Poder Judicial?

La formación, el estudio brindan y/o profundizan la capacidad de análisis de una persona; así como también brindan elementos que permiten a quien se capacita tener un espíritu crítico. La capacitación en general permite a las personas forjar sus propias posiciones y generar al respecto conclusiones y argumentaciones en sustento. Desde esta óptica, empleados, funcionarios y magistrados capacitados seguramente puedan cumplir con mejor calidad las funciones que se les encomiendan.

9. ¿Hay alguna cuestión que considere relevante sobre la capacitación judicial y no haya sido mencionada?

No tengo ningún agregado para hacer.



## PAMELA TOLOSA\*

1. ¿Cuál es su visión y, en su caso, la de la entidad que representa, sobre la capacitación judicial? ¿Cuáles son los aspectos relevantes a tener en cuenta [entendiendo la capacitación judicial como aquella que organiza y brinda el Poder Judicial de cada jurisdicción a sus integrantes]?

Considero que la capacitación judicial es muy pobre en cuanto a su contenido. Principalmente, carece de enfoques interdisciplinarios y de innovación metodológica. Además, creo que no es razonable que la capacitación judicial sea organizada por el Poder Judicial. Debería organizarse en las universidades, o al menos en cooperación con las universidades, que presentan fortalezas e importantes ventajas para brindar capacitación interdisciplinaria, innovadora y con herramientas pedagógicas apropiadas.

2. ¿Percibe avances en la capacitación judicial en la última década? ¿Cuáles destacaría?

Creo que los principales avances se han dado en los casos en los cuales la capacitación judicial se ha organizado en cooperación con las universidades, o bien con la participación activa de profesores universitarios. Destacaría como un gran avance la inclusión (en algunas jurisdicciones) de capacitación en materia de género.

3. ¿Cuáles deberían ser las destrezas a desarrollar y los conocimientos académicos a brindar por las escuelas judiciales? [Detallar contenidos y temáticas]

- a. Destrezas para el análisis de datos empíricos y análisis de estadísticas. Formación básica en métodos cuantitativos para la decisión judicial. Concepto de probabilidad y estadísticas.

---

\* Decana de la Universidad Nacional del Sur (UNS), Departamento de Derecho. Abogada. Profesora universitaria.

- b. Destrezas para recolectar y sistematizar datos relevantes vinculados a la función judicial y a las problemáticas que el Poder Judicial aborda. Capacidad de organizar mediciones de impacto de las decisiones judiciales.
- c. Análisis económico del Derecho y aportes de las ciencias del comportamiento (Neurociencias) a la teoría de la decisión (*nudges*) para mejorar el funcionamiento de la justicia y para mejorar la calidad de las decisiones judiciales.
- d. *Big data* e inteligencia artificial. Algoritmos.
- e. Destrezas para el litigio oral. Capacidad de argumentación oral. Comunicación en público, con lenguaje adecuado y claro hacia todos los sujetos que participan en el litigio. Exposición de ideas con claridad expositiva y poder de síntesis. Herramientas de expresión corporal.

4. ¿Cuál es el rol que deben cumplir las escuelas judiciales para proporcionar destrezas y conocimientos académicos adecuados a la función judicial?

Considero que deberían desarrollar programas en cooperación con las universidades. Aunar esfuerzos. Creo que la única ventaja que poseen las escuelas judiciales es que conocen mejor las problemáticas, demandas y limitaciones empíricas de los integrantes del Poder Judicial. Y la principal desventaja que presentan es que se encuentran sesgadas por el contexto en el que se desarrollan y tienden a ser endogámicas. Luego, deberían dialogar y asociarse con las universidades para aprovechar las fortalezas de estas para el desarrollo de capacitaciones innovadoras e interdisciplinarias. Potenciar ambas instituciones sus fortalezas y cooperar.

5. ¿Cuál es el rol que deben cumplir las universidades que forman profesionales de grado (abogados y otros) en relación con la capacitación judicial?

Lo expliqué anteriormente. Fundamental. Considero que las universidades deberían concentrar el monopolio de la capacitación, en cooperación con las escuelas judiciales. No multiplicar esfuerzos.

6. ¿Cree que la capacitación de magistrados, funcionarios y empleados organizada por las escuelas judiciales debe ser obligatoria?

No, nunca.

7. ¿Cree que las actividades de capacitación organizadas por las escuelas judiciales deberían dar puntaje para los concursos?

No, nunca.

8. ¿Cómo relaciona la capacitación judicial con la independencia del Poder Judicial?

Creo que no tiene ninguna relación. Insisto, la capacitación debería recaer en las universidades, o al menos debería ser conjunta con las universidades.

9. ¿Hay alguna cuestión que considere relevante sobre la capacitación judicial y no haya sido mencionada?

No.





## RODOLFO LUIS VIGO\*

1. ¿Cuál es su visión y, en su caso, la de la entidad que representa, sobre la capacitación judicial? ¿Cuáles son los aspectos relevantes a tener en cuenta [entendiendo la capacitación judicial como aquella que organiza y brinda el Poder Judicial de cada jurisdicción a sus integrantes]?

El cumplimiento de las clases. Enseñanza en base a casos.  
Derecho Comparado. Perspectiva práctica y escasamente teórica.  
Alto porcentaje de jueces entre los profesores.

2. ¿Percibe avances en la capacitación judicial en la última década? ¿Cuáles destacarías?

Muy poca.

3. ¿Cuáles deberían ser las destrezas a desarrollar y los conocimientos académicos a brindar por las escuelas judiciales? [Detallar contenidos y temáticas]

Argumentación. Ética Judicial. Administración.

4. ¿Cuál es el rol que deben cumplir las escuelas judiciales para proporcionar destrezas y conocimientos académicos adecuados a la función judicial?

Autonomía en los planes de estudio y en la planta de profesores.

5. ¿Cuál es el rol que deben cumplir las universidades que forman profesionales de grado [abogados y otros] en relación con la capacitación judicial?

Adaptar los planes de estudio a los requerimientos del Estado de derecho constitucional.

---

\* Director del Departamento de Derecho Judicial, Universidad Austral de Buenos Aires. Ex Presidente de la Junta Federal de Cortes y Superiores Tribunales de Justicia de las Provincias Argentinas y Ciudad Autónoma de Buenos Aires (Ju.Fe.Jus.).

6. ¿Cree que la capacitación de magistrados, funcionarios y empleados organizada por las escuelas judiciales debe ser obligatoria?

En algunos supuestos los magistrados, pero sí para funcionarios y empleados.

7. ¿Cree que las actividades de capacitación organizadas por las escuelas judiciales deberían dar puntaje para los concursos?

Por supuesto.

8. ¿Cómo relaciona la capacitación judicial con la independencia del Poder Judicial?

Íntimamente.

9. ¿Hay alguna cuestión que considere relevante sobre la capacitación judicial y no haya sido mencionada?

No.











Edici3n impresa en los talleres gr1ficos Imprenta Dorrego, Av. Dorrego 1102,  
Ciudad de Buenos Aires, Argentina. En el mes de noviembre de 2017.  
Tirada 200 ejemplares.