



## INFORME TÉCNICO

Las opiniones vertidas en este informe técnico son de exclusiva responsabilidad de quienes las emiten y no representan necesariamente, el pensamiento de los Organismos Internacionales de Cooperación u otras instituciones que se mencionan.

Se puede reproducir y traducir parcialmente el texto publicado siempre que se indique la fuente.

**Contactos: [cej@cej.org.py](mailto:cej@cej.org.py)**

**[www.cej.org.py](http://www.cej.org.py)**

# **CARRERA JUDICIAL: EVALUACIÓN E INCENTIVOS, GARANTÍA PARA EL FUNCIONAMIENTO DEL ESTADO.**

## **INTRODUCCIÓN**

El presente documento tiene por finalidad abordar la capacitación judicial desde uno de los temas con el que tradicionalmente se ha vinculado: la carrera judicial. En ese sentido, se procurará presentar algunas reflexiones sobre la importancia de la capacitación en el ámbito judicial, y establecer ciertos puntos de debate sobre su situación actual y los desafíos en la materia.

**Para abordar esos puntos, el documento se estructura en cuatro secciones:**

1. Una contextualización de la importancia y situación actual de la capacitación judicial;
2. Los elementos centrales a reflexionar;
3. Los desafíos que se identifican a futuro en el ámbito de la capacitación judicial;
4. Las conclusiones de la autora.

## 1. CONTEXTO

La capacitación ha sido un tema de relevancia en la agenda de los sistemas judiciales desde los años '70, cuando comenzaron a surgir las primeras instancias de capacitación destinadas a los actores judiciales siguiendo modelos europeos. Con la recuperación de la democracia, la mayoría de los países de América Latina comenzaron a discutir reformas a sus sistemas de enjuiciamiento, principalmente en lo referido al ámbito penal; estas reformas implicaron repensar la estructuración del Poder Judicial en lo referido al ingreso, permanencia y cesación de las funciones de jueces y funcionarios judiciales.

Las escuelas judiciales, en ese contexto, se convirtieron en uno de los espacios desde los que se procuró la profesionalización de los jueces, asumiendo que la formación universitaria no brindaba un conocimiento específico en lo referido a la labor de un juez.

Mayo de 2001 puede tomarse como una referencia en términos de medir la importancia que la capacitación judicial ha adquirido en la discusión sobre las temáticas que interesan a los sistemas judiciales. Es entonces cuando la Cumbre Iberoamericana de Presidentes de Cortes Supremas y Tribunales Supremos de Justicia aprueba la creación de la Red Iberoamericana de Escuelas Judiciales. Pensada como una comunidad de enlace para la cooperación y apoyo recíproco entre las Escuelas Judiciales y Centros públicos de Capacitación Judicial de Iberoamérica, la RIAEJ nuclea centros de capacitación judicial de Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Cuba, Ecuador, El Salvador, España, Guatemala, Honduras, México, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú, Portugal, Puerto Rico, República Dominicana, Uruguay y Venezuela. En adición, los países federales (Argentina, Brasil y México) cuentan con varios centros de capacitación que han ido conformando sus propias redes nacionales.

La conexión entre carrera judicial y capacitación ha generado un modelo bastante replicado en las escuelas latinoamericanas: la división entre capacitación inicial, con

programas de entrenamiento destinados a dotar a los aspirantes a ingresar al Poder Judicial (y por ende a la carrera) de ciertos conocimientos específicos para la función que deberán cumplir; y capacitación continua, caracterizada por generar una serie de programas de formación para jueces que ya se encuentran en funciones, procurando la mejora de sus capacidades. En la medida en que la carrera judicial se establece e institucionaliza, participar y aprobar estos cursos de formación inicial se convierte en la única forma de incorporación al Poder Judicial y participar y aprobar los cursos de formación continua se convierte en uno de los elementos que son considerados a la hora de evaluar el avance de los postulantes en la carrera judicial. Podría decirse que la posibilidad de prosperar en la carrera judicial es uno de los incentivos que los jueces tienen para ingresar en el circuito de capacitación que va generándose.

Una segunda cuestión característica de la mayoría de las escuelas judiciales de la región es que al convertirse en espacios necesarios, ya sea por su conexión con la carrera judicial o por la necesidad de dotar de contenidos específicos a los jueces independientemente de la existencia o no de una carrera, es que las últimas décadas han implicado una inversión importante en la organización, dotación y planificación del funcionamiento de las escuelas judiciales.

Parece relevante entonces reflexionar sobre los puntos salientes que estas instancias han ido generando para la reflexión en el ámbito judicial.

## **2. ELEMENTOS PARA CONSIDERAR**

### ***2.1 La conducción de la Escuela Judicial***

Una de las características comunes en la mayoría de las Escuelas Judiciales de la región es que su conducción está en manos de un magistrado o, en caso de no tratarse de un juez, de un abogado. Este es un punto sumamente interesante para la reflexión ya que si

recordamos que una de las principales razones por las que se crean las Escuelas Judiciales es para dotar a los jueces de contenidos que no han adquirido en la Universidad, específicos para el ejercicio de su rol, resulta llamativo que quien está a la cabeza de la instancia destinada a identificar esos contenidos, planificar el formato de enseñanza, ejecutar la capacitación, sea una persona que ha recibido la formación que resulta insuficiente para el ejercicio del rol del juez. Más aún, resulta llamativo que a la cabeza de una escuela de capacitación esté una persona que no ha recibido ningún tipo de formación general en términos de educación ni específica en términos de educación de adultos.

Si bien la mayoría de las escuelas tienen espacios específicos destinados a la planificación pedagógica de los contenidos, no deja de ser una realidad que la última palabra en términos de los objetivos y la ejecución de planes, está en cabeza de la dirección y esta dirección está en manos de alguien que no cuenta con la experticia para el fin que la institución ha sido creada.

Esto genera, al menos, dos posibilidades de gestión: o bien que la persona a cargo de la dirección del establecimiento se vea en la obligación de familiarizarse con su nuevo rol, estudiar el ámbito de trabajo, especializarse y perfeccionarse en los ámbitos necesarios para llevar adelante la dirección; o bien que la persona a cargo de la dirección decida cumplir su función con los ojos de un abogado, replicando prácticas que pretendían superarse o evitarse con la creación misma de la escuela judicial. En aquellos casos en que se da la primera opción, no puede obviarse la reflexión sobre la mala utilización de los recursos que se genera, en función a que se está seleccionando a alguien que debe interiorizarse de las capacidades para el ejercicio del rol una vez puesto en funciones (cuando se trata de un ámbito de trabajo en el que podrían encontrarse profesionales especializados con relativa facilidad). En los casos en que se da la segunda posibilidad, es probable que la escuela de capacitación no tenga demasiadas distinciones con un centro de posgrado para abogados tradicional.

Uno de los temas que requiere un debate específico es el perfil que debe tener quien esté en la dirección de una escuela judicial. Luego de varias décadas de trabajo, resulta factible hacer una evaluación de experiencias, resultados obtenidos y dificultades atravesadas desde las direcciones de las escuelas, para verificar si no resulta más adecuado poner al frente de las escuelas a personas especializadas en educación y planificación de formaciones para adultos. Adicionalmente a la discusión sobre el perfil de la persona a cargo de estas instancias, una segunda discusión necesaria, en caso de definir un perfil no orientado hacia la abogacía como requisito para ocupar la función, es cómo empoderar a quien ocupe el cargo, de forma tal que sus decisiones con relación a la orientación de la escuela y la necesidad de participación en las actividades de formación por parte de los jueces resulte respetada y no considerada como una opción.

## **2.2. *El involucramiento con las reformas al sistema judicial***

Una segunda cuestión a señalar con relación al desempeño de las escuelas judiciales, es que no parece haber existido un real involucramiento de parte de estas instancias en los procesos de formación y actualización de los funcionarios judiciales para implementar nuevas normas o cambios específicos en los procedimientos. El ejemplo que resulta más claro sobre este punto es el vinculado a la reforma procesal penal. Como se mencionara al inicio, desde los '80 y hasta la actualidad los países de la región se encuentran inmersos en un proceso de transformación del juzgamiento penal, pasando de modelos inquisitivos a modelos acusatorios. BINDER (2002)

Si se observa la forma en que se produjo la capacitación para la puesta en marcha de los nuevos sistemas, se comprobará que en la mayoría de los casos, los procesos estuvieron encargados a instancias distintas de las escuelas judiciales o instancias de capacitación institucionales. En varios casos la capacitación estuvo encargada a equipos técnicos de implementación y fue apoyada financieramente por la cooperación internacional, no siendo considerada como una necesidad por las instituciones destinadas a capacitar a los

funcionarios.

Más recientemente, en los últimos años, la implementación de las reformas procesales penales ha sido evaluada y en muchos países han surgido nuevos temas que trabajar y cambiar en cuanto a las prácticas instaladas. Costa Rica ha sido un ejemplo de esta situación, a partir del proceso que significó la moralización de las audiencias previas al juicio. Este proceso tuvo un componente de capacitación muy fuerte que estuvo a cargo de un equipo reconocido por la Presidencia de la Corte Suprema de Justicia y la Sala Penal de dicha instancia; la Escuela Judicial tuvo, en dicho proceso de capacitación, una participación como observadora pero no un involucramiento efectivo en la planificación y ejecución de las actividades. LORENZO (2009)

En el caso de Guatemala, donde se reorganizó íntegramente la forma de trabajo de los juzgados de garantías, buena parte de los procesos de sensibilización y capacitación tanto a los jueces como al personal administrativo estuvieron a cargo de una organización de la sociedad civil en coordinación con la Corte Suprema de Justicia LORENZO – DÍAZ (2010).

En Bolivia, el proceso de capacitación para la implementación de la reforma procesal penal estuvo a cargo del Equipo Técnico de Implementación, entidad creada por el propio Código de Procedimiento Penal y financiada por la cooperación internacional (principalmente norteamericana y alemana). Es cierto que los institutos de capacitación institucional de ese país fueron conformándose casi en forma contemporánea a la implementación de la reforma; pero resulta llamativo como ambos procesos fueron paralelos y no tuvieron ningún tipo de retroalimentación el uno con el otro MOGROVEJO (2004). De hecho, en el caso Boliviano, incorporar a los institutos de capacitación procesos de formación con un método práctico, como fue la capacitación para la reforma procesal penal, resultó sumamente costoso debido al formato que los institutos habían asumido para sí.

En el caso de la reforma familiar en Chile, también puede notarse que la Academia de

Capacitación Judicial no promovió un proceso de capacitación integral para el cambio y que este más bien se desarrolló una vez que la reforma estuvo vigente y se produjo una crisis en el funcionamiento de los tribunales por una demanda en aumento y una carencia de método para atenderla. RIOS FUENTES (2010) Este ejemplo resulta particularmente interesante con relación al rol de las instancias de capacitación, ya que Chile es un país que se ha caracterizado por una planificación muy estricta de sus reformas.

Estos ejemplos sirven para graficar el punto que se sostiene: las escuelas judiciales no han funcionado, en el ámbito latinoamericano, como motores, promotores o implementadores de cambios. Más bien la sensación que se genera al estudiar su desarrollo es que han ingresado contenidos vinculados con las reformas judiciales (penal o en el ámbito que se trate) una vez que estas reformas no han tenido retroceso. Es decir, parece ser que las escuelas judiciales funcionan de una forma bastante estática en cuanto a sus contenidos y que su interés en los cambios judiciales ha sido limitado o asumido una vez que estos ya se han consolidado.

Por ello consideramos que es fundamental replantear el rol de las instancias de capacitación judicial en las discusiones sobre reformas a los sistemas judiciales (tanto en lo procedimental como en lo sustantivo) en función a que es probablemente en los espacios de capacitación donde exista una mayor posibilidad de conocer los problemas que atraviesan los jueces a la hora de tomar decisiones, las dificultades normativas y/u organizativas existentes y a partir de ello las posibilidades de solución. Instancias de capacitación más involucradas con las necesidades del sistema pueden contribuir en gran medida a que las reformas que se aprueben sean acordes a las verdaderas necesidades del sistema y no a la intuición o la demanda coyuntural.



### **2.3. El método y los contenidos de capacitación**

Afirmábamos al inicio que las instancias de capacitación judicial surgieron con la finalidad de formar a los aspirantes a jueces en su rol y brindar conocimientos específicos a quienes ya ejercían la judicatura. Esta finalidad se convierte en un engranaje importante para ingresar, permanecer, ascender y/o salir de la carrera judicial.

Ahora bien, puestos a observar los contenidos y metodologías con que se imparte la capacitación judicial, encontraremos que en una gran parte replica la temática de formación universitaria y con un método de capacitación bastante similar. Los programas de formación inicial para ingresantes a la carrera contienen como temas principales el estudio del derecho penal, civil, constitucional, con sus respectivos procedimientos, con lo cual un observador externo podría sostener que se trata de una réplica de los contenidos básicos que un estudiante universitario recibe en su proceso de formación de grado.

En cuanto a la metodología, la clase magistral en aula, con un texto de apoyo que los alumnos deben estudiar sigue siendo en gran parte de los procesos de capacitación judicial la forma de clase. La evaluación tiene un sesgo bastante disciplinar, midiendo más el “saber” que el “decidir” en el caso de los jueces.

Vemos entonces, un “refrescar” de los contenidos universitarios o, en el mejor de los casos, una profundización de los mismos (como podría obtenerse en un estudio de posgrado usual) pero no un diseño curricular ni una metodología orientada en forma específica a formar jueces o perfeccionarlos en su labor.

Este punto tiene una relación directa con el anterior: un proceso de capacitación bancario, basado en la clase magistral y con contenidos tradicionalmente brindados en la universidad, no constituye un aporte a quienes ya han recibido ese tipo de formación y, por tanto, no permite generar discusiones sobre las problemáticas y necesidades

específicas del sistema. Es bastante probable que un sistema de capacitación con estas características metodológicas y de contenidos no genere posibilidad de una participación proactiva en los procesos de cambio institucional. A la vez, en términos de la carrera judicial también constituye una dificultad importante ya que con un sistema de estas características y una evaluación basada en el conocimiento más que en la posibilidad de resolver problemas concretos (en el caso de los jueces puntualmente: decidir casos) avanzará en la carrera aquel que más sepa pero no necesariamente el que produzca decisiones de mejor calidad. BAYTELMAN (2002)

Por ello consideramos que un tercer tema a reflexionar, es el referente al “qué” y al “cómo” en términos de capacitación judicial: es importante definir qué es lo que debe considerarse como contenido de capacitación en estos espacios y cómo debe transmitirse ese contenido. En términos de capacitación inicial, asumiendo además que los contenidos no pueden ser estáticos sino que deben ir adecuándose a los tiempos del sistema judicial. Y en términos de capacitación continua para el perfeccionamiento y el avance en la carrera judicial los contenidos no pueden ser determinados por encuestas sobre lo que los funcionarios “quieren” aprender sino que deben definirse en función a lo que el sistema necesita mejorar a partir del trabajo de los funcionarios. La asunción de la diferencia entre demandas de capacitación y necesidades de capacitación MARENSI (2002) es de suma importancia para desarrollar una institución sólida que cumpla con su finalidad específica y aporte a la mejora del sistema judicial en su conjunto.

#### ***2.4. La capacitación como isla***

Finalmente, otro aspecto de importancia en cuanto a la capacitación es el relacionado a cómo estos procesos se integran entre sí y con los demás procesos internos del sistema judicial. Hemos mencionado en el apartado anterior la importancia de diferenciar las demandas de capacitación de las necesidades y concentrar los esfuerzos en este segundo ámbito.

No resulta fácil esta tarea, en función a que cubriendo las demandas de capacitación (lo que los funcionarios piden aprender, independientemente de su utilidad o no para el sistema) suele resultar una forma menos compleja de generar actividades, genera presencia institucional (los funcionarios saben que la instancia de capacitación está “haciendo capacitaciones”) y, en adición, trae buenos resultados en términos de la valoración de los funcionarios que querían que esas actividades se desarrollaran. Ahora bien, este tipo de procesos basados en demandas, generan un valor prácticamente nulo para la institución al constituirse en lo que hemos denominado “islas de capacitación”. Un curso sobre un tema, luego otro curso sobre otro tema que no tiene ninguna relación ni relevancia con el anterior y así suma y sigue. Con los mismos jueces participando en todas las actividades para obtener puntos a partir de la aprobación de los cursos pero sin ningún tipo de norte común, sin claridad desde la institución sobre la orientación de los procesos y sin claridad tampoco desde los participantes sobre los objetivos institucionales detrás de las actividades.

Es una necesidad cambiar ese formato de islas de capacitación por otro donde exista un sentido detrás de las actividades. Decíamos que es más complejo desde el punto de vista de la identificación de las necesidades porque esto obliga a dar una mirada holística al sistema, que incorpore la opinión de los jueces pero que la considere en un contexto más amplio, donde se observe también el resultado que se está obteniendo, cuál es la calidad de las decisiones que se están tomando, cuánto tiempo está llevando arribar a una decisión, cuál es la visión de las partes frente a la actuación de los jueces, cuál es la visión de los usuarios, cuáles son los temas que más tráfico de casos generan al interior del sistema judicial. En definitiva, se hace necesaria la determinación de una serie de factores que vaya más allá de la encuesta de temas a los jueces, que permitan saber cuál es el funcionamiento actual del sistema y cómo la capacitación puede contribuir a su mejora. Sin caer en el optimismo pedagógico MARENSI (2002) de pensar que sólo con capacitación el sistema va a cambiar para mejor, pero asumiendo que esta es una de las

herramientas que debe utilizarse en forma eficiente para contribuir a esa mejora.

### 3. LOS DESAFÍOS

#### 3.1. *Procesos adecuados al rol*

Determinar qué es lo que un juez debe hacer puede sonar como algo evidente; sin embargo no lo es tanto cuando vemos capacitaciones para jueces donde, por ejemplo, se transmiten conocimientos vinculados a “manejo de personal”, “administración de despacho” o cuestiones similares.

Si bien existe acuerdo en que la función del juez es tomar decisiones, la práctica judicial instalada históricamente nos muestra jueces que deben realizar designaciones de personal, administrar licencias, manejar la caja chica para los gastos cotidianos, pelear por la obtención de insumos y una innumerable cantidad de etcéteras. Al convertirse esas tareas en parte del cotidiano de los jueces, pronto surgen las demandas (en el sentido que hemos referido en el punto anterior) por aprender a realizar esas tareas de mejor forma. Esto resulta bastante lógico: es de sentido común que si encuentro que debo realizar un trabajo para el que no estoy preparada, quiera que quien me puso en ese lugar me de las herramientas para realizar ese trabajo. Pero el hecho de que resulte de sentido común pretender capacitación en esos sentidos, eso no implica que la instancia de capacitación judicial deba desarrollar su plan de formación hacia esos temas. BINDER (2002)

Si la función del juez es tomar decisiones, los procesos de capacitación deberán estar orientados a darle herramientas para que esas decisiones sean de la mejor calidad posible. Y ello implica, de una parte, entrenar a los jueces en la toma de decisión (cuestión bastante difícil de hacer a través de la clase magistral, dicho sea de paso) y, de otra, sensibilizarlos en sentido de todo lo que **no es** parte de la toma de decisión. Esto último en función a que dado que históricamente el juez ha sido una especie de “gerente” del

juzgado administrando todas las tareas que mencionáramos en el punto anterior ya realizándolas personalmente ya definiendo él quién era la persona encargada de llevarlas adelante, suele ser bastante difícil lograr que abandone la tendencia a concentrarse en ese tipo de tareas. Como también resulta una discusión para nada trivial la que implica diferenciar las funciones administrativas (que no deben estar en cabeza del juez) de las jurisdiccionales estrictamente (que son aquellas para las cuales la escuela judicial debe desarrollar procesos de capacitación).

Si la instancia de capacitación judicial no tiene claridad sobre estos temas, se corre el enorme riesgo de fortalecer ideas erróneas en términos de qué es lo que concretamente debe hacer el juez. Por ello sostenemos que el desafío de partida para una instancia de capacitación judicial es tener claridad sobre el rol de cada uno de los destinatarios de la capacitación y, a partir de esa claridad, recién definir los procesos de formación adecuados en forma específica para cada uno de los roles que estén dentro de su ámbito de acción.

### ***3.2. Vinculación real con la carrera judicial***

En varios puntos anteriores hemos referido la relación que se da entre capacitación y carrera judicial. Sin embargo, queremos aquí destacar que esta relación no puede convertirse en una formalidad donde una contribuye a la otra sin la existencia de un diálogo entre ambas ni de una retroalimentación. La capacitación no debe pensarse en términos de permitir a los jueces hacer tantos cursos precisen al año para obtener un determinado puntaje que les permita llegar a una determinada instancia.

En primer lugar, desde la carrera judicial es necesario asumir la importancia de la horizontalidad. Es decir: crecer en la carrera judicial no debe ser una idea vinculada al “ascenso”. El sistema judicial no debe pensarse como una jerarquía y la carrera judicial debe estructurarse de forma tal de no incentivar esa pretensión jerárquica. La carrera judicial debe estar asociada a mejorar la situación laboral de los jueces pero los jueces no

deben verse obligados a cambiar su función actual (si es la función que quieren desempeñar mientras así quieran hacerlo) para mejorar esa situación. Con un ejemplo concreto: no es posible que la única forma de mejorar el salario para un juez de primera instancia sea convertirse en juez de recursos. ¿Qué sucede en un sistema así con aquél juez que sabe que su calidad de trabajo no podrá ser de la que tiene actuando como juez de instancia en una etapa recursiva (ya sea porque no cuenta con la formación suficiente, porque no tiene interés en cambiar de instancia o porque le apasiona lo que hace en su posición actual)? La carrera judicial no puede pensarse para obligar a los jueces a ese sistema de ascensos sino que debe pensarse desde una estructura horizontal donde un juez pueda cambiar su situación aun permaneciendo en el mismo puesto durante toda su carrera.

Y la capacitación debe favorecer ese tipo de carrera horizontal. Por ello un modelo de capacitación que sólo brinda un tipo de curso para cada función, es un sistema que incentiva la lógica jerárquica vertical, al estilo de la carrera militar o policial, donde para cambiar el grado un oficial debe hacer un determinado curso de perfeccionamiento y obtener una determinada nota. A diferencia del formato militar o policial (instituciones caracterizadas por su composición vertical y jerárquica, con obediencia a la autoridad superior), el formato de capacitación judicial debe brindar esta posibilidad de perfeccionamiento permanente al juez para cumplir mejor su rol actual. Esto se relaciona con la importancia de evaluar en forma permanente, desde la instancia de capacitación judicial, las necesidades de cada uno de los roles existentes y las posibilidades de aportar a superar esas necesidades desde la capacitación.

### **3.3. *Repensar el oficio del juez***

Los países de América Latina han transitado por épocas de fuertes autoritarismos. El Poder Judicial no ha estado al margen sino que ha funcionado en esos tiempos, de acuerdo a los mandatos existentes. El tránsito hacia la democracia y la consolidación del Estado de

Derecho implica una nueva mirada hacia el Poder Judicial como función del Estado y hacia el juez como funcionario específico.

Repensar el oficio del juez y pensarlo en este contexto de profundización democrática resulta central para el diseño de una capacitación adecuada a los tiempos que corren. Ese verticalismo y jerarquía de la que hablábamos en el apartado anterior no surge de la nada: tiene que ver con un modelo de Estado autoritario y con una visión del juez como un ser alejado de la comunidad e inaccesible.

La capacitación no puede seguir ligada a ese modelo. En la actualidad, cuando ya es la propia judicatura la que se asume a sí misma como una función pública y no como un poder aristocrático; donde los principales debates sobre el sistema judicial tienen que ver con la forma de generar transparencia, medir calidad y rendir cuentas a la ciudadanía, la capacitación debe estar orientada a sensibilizar y formar a los jueces en estas ideas, pensando en el modelo de juez al servicio de la ciudadanía como contralor de las demás funciones estatales.

#### ***3.4. Asumir las reformas como procesos internos***

Finalmente, es imperativo que la capacitación contribuya a entender a las reformas como procesos del sistema judicial y no como imposiciones externas. Hemos ejemplificado varias experiencias concretas en las que la capacitación llegó luego que las reformas fueron aprobadas y puestas en marcha. Esta no es una situación menor, ya que alimenta la resistencia por parte de los jueces, quienes ven a las reformas como cuestiones aprobadas por sectores que “no conocen” el funcionamiento judicial.

Pues bien, para que el funcionamiento judicial sea conocido, la judicatura debe involucrarse en los procesos de discusión y puesta en marcha de las reformas. Y entiéndase bien: este involucramiento no debe ser formal (no basta enviar al presidente

de la máxima instancia del sistema judicial para afirmar que se está “involucrando”) sino que debe ser real. Las necesidades de cambio deben ser identificadas, reflexionadas, debatidas al interior del sistema judicial y las propuestas de mejoras deben ser impulsadas por el propio poder judicial. Es cierto que las instancias de capacitación no son las únicas responsables de que esto se efectivice, pero sí tienen un lugar importante ya que como hemos dicho, del método que se establezca para la formación, de los contenidos que se den y de la estructura con que se monte la instancia de capacitación dependerá en mucho el mayor o menor grado de concientización de los jueces sobre su realidad, sus necesidades y los cambios necesarios.

Si la capacitación sigue llegando cuando “las cosas ya pasaron”, probablemente la idea de la reforma como imposición siga manteniéndose en la cultura judicial. Los procesos de capacitación pueden funcionar como una herramienta potente para ese cambio cultural. Y en el mismo sentido si la carrera judicial adquiere una dimensión sustancial como la que señalábamos en el apartado anterior y trasciende la formalidad de x capacitaciones x ascenso, esto puede significar una transformación importante en la lógica de funcionamiento del sistema judicial con relación a las reformas.

### ***3.5. Síntesis: un modelo de funcionamiento***

Intentando una síntesis de lo hasta aquí expuesto, esbozamos a continuación los principales aspectos a considerar en un modelo de funcionamiento de la capacitación judicial al servicio de una carrera judicial concebida en forma sustancial.

#### **3.5.1. Investigación**

Para clarificar sobre qué debo capacitar es prioritario en primer lugar saber cómo funciona el sistema en la actualidad, cómo se espera que funcione, cuáles son las diferencias entre la actualidad y lo esperado y dónde están los jueces situados en esa diferenciación.



Es importante también indagar sobre el rol que el juez debe tener en un sistema judicial democrático y el rol que efectivamente tiene en la actualidad, diferenciando los procesos administrativos de los jurisdiccionales.

Desagregar de la forma más específica posible las diferentes problemáticas existentes en las distintas materias en las que el juez debe cumplir un rol y a partir de allí generar un esquema que permita identificar cuáles son causas y cuáles son consecuencias, de forma tal de tener un mapa de necesidades lo más claro posible.

Como hemos mencionado con anterioridad, para hacer este trabajo debe recurrirse a múltiples recursos: investigación sobre el funcionamiento del sistema en su totalidad, a través de una metodología estandarizada, análisis de calidad de las sentencias y resoluciones judiciales, levantamiento de encuestas de jueces, litigantes, usuarios, funcionarios de apoyo del sistema, etc.

Adicionalmente, este trabajo debe ser actualizado periódicamente ya que la identificación de necesidades debe constituirse en la carta de navegación para la instancia de capacitación judicial.

### **3.5.2. Priorización de necesidades**

En sistemas con recursos escasos, es importante concentrarse en aquellas necesidades que resultan prioritarias. Y para realizar la priorización deben desarrollarse criterios que permitan un proceso objetivo y transparente, que no deje lugar a la arbitrariedad.

Para ello pueden considerarse criterios tales como duración excesiva de los procesos, carga de trabajo específica de la materia, cantidad de personal que se ve afectado por la necesidad específica, importancia de la mejora para los litigantes, importancia de la

mejora para los usuarios, importancia de la mejora para la carrera judicial, etc.

Como en tantos otros ámbitos, no existe una receta preestablecida que permita definir una forma de priorización de necesidades, ya que depende del sistema y sus miembros. Sin embargo, lo que sí es claro es que sin esa priorización es mucho más probable que los recursos se destinen en forma ineficiente que con ella.

Adicionalmente, en términos de recursos, la priorización de necesidades es una herramienta sumamente útil a la hora de discutir aumentos en asignaciones presupuestarias, recursos físicos, recursos humanos para la instancia de capacitación judicial.

### **3.5.3. Diseño de procesos de capacitación**

Con la priorización de necesidades culminada, el siguiente paso será el diseño de los procesos de capacitación. Como se ha mencionado en varias oportunidades uno de los temas centrales en cuanto a los procesos de capacitación será trascender el formato bancario con clase magistral y permitir a los jueces (o futuros jueces en el caso de la formación inicial) participar en un proceso que les permita “aprender haciendo”, es decir, que genere espacios donde los asistentes a las clases puedan poner en práctica las herramientas que se les están brindando.

La orientación de la capacitación debe estar dada siempre con el horizonte de mejorar la calidad de las decisiones judiciales y ello tiene relación con posibilitar procesos que permitan a los jueces, en el espacio concreto del curso, la reflexión teórica pero también práctica sobre su función y sobre las herramientas que les permiten mejorar su trabajo.

En términos de metodología para los procesos de capacitación debe considerarse que tampoco puede asumirse un único modelo cerrado sino que de acuerdo a la temática, los

destinatarios, el costo, la duración de la capacitación, deben considerarse diversas herramientas. Por ejemplo, un desafío específico en la actualidad es la introducción de la tecnología en el ámbito de la capacitación. El uso de plataformas virtuales está permitiendo alcanzar un número mayor de destinatarios con un costo menor. Pero para utilizar este tipo de herramientas es necesario, de una parte, garantizar a los destinatarios un proceso de conocimiento y aprendizaje de las herramientas virtuales y, de otro, contar con recursos humanos con la experticia suficiente para diseñar capacitaciones que permitan un adecuado proceso de aprendizaje (será muy difícil, por ejemplo, desarrollar una capacitación virtual para 500 personas si todas están integradas en un sólo grupo, ya que la posibilidad de intercambio de experiencias, discusión y debate será muy limitada con un número tan grande de participantes).

El diseño de los procesos de capacitación implica también definir los perfiles de los docentes necesarios para llevar la capacitación adelante. Y aquí surge otro desafío de importancia: trascender la planta de docentes de una regla no escrita pero bastante presente en las instancias de capacitación: *para ser docente de la instancia de capacitación judicial es necesario ser juez*. Por supuesto que la experiencia y experticia de un juez como docente es valorable, pero ello no debe quitar que en algunos temas o con el uso de algunas metodologías, el docente adecuado puede provenir de otros ámbitos y que incluso ello es positivo en tanto permite a los jueces recibir miradas diferentes a la propia del juez.

#### **3.5.4 Implementación de los procesos de capacitación**

La ejecución como tal de la capacitación también requiere de una planificación en específico. Es importante tener clara la forma de convocatoria a los destinatarios, de forma tal que este proceso tampoco de lugar a la sospecha de la arbitrariedad en los criterios de selección, orientando las capacitaciones a destinatarios que efectivamente estén contenidos en la necesidad que se está intentando coadyuvar a superar en el caso

concreto.

Es importante en este punto tener claridad sobre la cantidad de procesos de capacitación que pueden ejecutarse en forma simultánea por parte de la instancia de capacitación judicial sin perder el control de las actividades que se están realizando en miras a los objetivos generales con que se ha realizado la planificación.

También es importante que los destinatarios conozcan el plan general de la instancia de capacitación y sepan cómo se inscribe la actividad en concreto en ese plan general.

### **3.5.5 Evaluación del proceso**

Finalmente, la evaluación no debe ser solamente orientada a conocer cuánto aprendieron los destinatarios en el curso en concreto. La evaluación debe orientarse a medir la capacidad del docente o los docentes para la transmisión de conocimientos, la efectividad del proceso diseñado para la ejecución de la capacitación, la adquisición de habilidades por parte de los destinatarios y el impacto en la función de los mismos.

Esta última etapa de la evaluación se realizará por fuera del “curso” ya que tiene que ver con una medición de los cambios que la capacitación pueda o no haber generado en el puesto de trabajo en concreto. Es aquí donde el ciclo genera un nuevo comienzo: una vez ejecutado un plan de capacitación, es necesario volver al punto de la investigación para determinar si el proceso fue útil el término de superar o disminuir la situación que dio origen a la necesidad de capacitación identificada.

Como se ve, este proceso de trabajo genera la necesidad de una instancia de capacitación que asuma la flexibilidad y dinamicidad como lineamientos de trabajo permanente, que esté clara en que como herramienta para mejorar la gestión del sistema, la capacitación debe alimentarse en forma permanente y observar en forma continua las prácticas

judiciales, de modo tal de identificar aquellos aspectos en los que puede contribuir y focalizarse en los prioritarios para diseñar procesos de capacitación.

## **CONCLUSIONES**

La capacitación es una de las herramientas que más claramente se relaciona con la carrera judicial y es necesario tener una mirada de sistema para pensar cómo debe desarrollarse la misma para generar que la carrera judicial sea un espacio de mejora en la calidad de la justicia, evitando convertirla en un mecanismo “formal” de ascenso de jueces.

Para contribuir a la carrera como garantía de calidad hacia el ciudadano, la capacitación debe desarrollarse pensando en la función específica del juez, lo cual implica abandonar la transmisión de contenidos propios de la malla universitaria a través de una metodología academicista. En lugar de ello, las instancias de capacitación judicial deben generar procesos de trabajo que permitan un diálogo continuo con el sistema judicial, de forma tal de identificar las verdaderas necesidades existentes y planificar procesos de formación que coadyuven en la superación de la misma.

En términos estructurales, la capacitación debe también asumir un rol fundamental en cuanto a la participación del sistema judicial en las discusiones sobre reformas y cambios en la organización y procedimientos, apropiándose de tales procesos y generando discursos propios, en lugar de aproximarse a los mismos cuando ya han sido delineados, consensuados e implementados por instancias distintas a la judicial.

También debe promoverse desde las instancias de capacitación una mirada hacia el rol del juez en un sistema democrático como funcionario al servicio de la ciudadanía, como garantía final de los ciudadanos frente a los abusos de poder y como instancia transparente y eficiente. Estos grandes valores deben atravesar los procesos de capacitación.

La tarea no es menor pero afortunadamente en la actualidad podemos afirmar que se ha avanzado mucho en torno a la asunción de la capacitación como una instancia necesaria de los sistemas judiciales. Puntualizar la reflexión y avanzar en la consolidación de estos

espacios como herramientas al servicio de una mejor judicatura y, por ende, de una garantía para el ciudadano, es un desafío posible.

## BIBLIOGRAFÍA

BAYTELMAN, Andrés (2002) “Capacitación como fútbol” en *Revista Sistemas Judiciales N°1*, CEJA

BINDER, Alberto (2002) “Los oficios del jurista: la fragmentación de la profesión jurídica y la uniformidad de la carrera judicial” en *Revista Sistemas Judiciales N°1*, CEJA

BINDER, Alberto (2011) “Cómo y sobre qué debe rendir cuentas el sistema judicial” *Revista Sistemas Judiciales N°1*, CEJA

LORENZO, Leticia (2009) “La implementación de la oralidad en las audiencias previas en Costa Rica” en *Reformas Procesales Penales en América Latina: Resultados del Proyecto de Seguimiento V Etapa*, CEJA

LORENZO, Leticia – DÍAZ, Elvyn (2010) “Implementación del modelo de gestión por audiencias en Guatemala” en *Reformas de la Justicia en América Latina: Experiencias de innovación*, CEJA

MARENSI, Inés (2002) “Un nuevo enfoque pedagógico para la capacitación judicial en América Latina” en *Revista Sistemas Judiciales N°1*, CEJA

MOGROVEJO, Daniel (2004) “Informe de Seguimiento a la Reforma Procesal Penal en Bolivia”, mimeo, [http://ceja.cl/portal/index.php/es/biblioteca/biblioteca-virtual/doc\\_details/3248-informe-seguimiento-de-la-reforma-procesal-penal-en-bolivia-2004](http://ceja.cl/portal/index.php/es/biblioteca/biblioteca-virtual/doc_details/3248-informe-seguimiento-de-la-reforma-procesal-penal-en-bolivia-2004) 28072011

RÍOS Erick – FUENTES, Claudio (2010) “Funcionamiento de los tribunales de familia en Santiago” en Guatemala” en *Reformas de la Justicia en América Latina: Experiencias de innovación*, CEJA

SALAS, Luis – RICO, José Ma. “La carrera judicial en América Latina”, mimeo [http://enj.org/portal/biblioteca/funcional\\_y\\_apoyo/carrera\\_judicial/19.pdf](http://enj.org/portal/biblioteca/funcional_y_apoyo/carrera_judicial/19.pdf) 28072011



## **RESEÑA BIOGRÁFICA**

**Leticia Lorenzo**, argentina, abogada, egresada de la Universidad Nacional de Buenos Aires, Argentina, con orientación en derecho penal. Actualmente Responsable del Área de Capacitación del INECIP Argentina.

Coordinadora de Estudios del Centro de Estudios de Justicia de las Américas entre septiembre de 2008 y mayo 2011.

Consultora externa de la Vicepresidencia de la República de Bolivia entre 2006 y 2008.

Consultora del Programa Nacional de Acceso a la Justicia de Bolivia entre 2004 y 2006.

Consultora del Equipo de Apoyo Técnico a la Reforma Procesal Penal boliviana en adecuación normativa, reforma institucional y de capacitación entre 2001 y 2004.

Docente en litigación oral en varias instituciones de América Latina. Autora de publicaciones referidas a la reforma procesal penal, la oralización de los procesos judiciales y la situación carcelaria en América Latina.

## **RESUMEN**

El documento aborda las relaciones existentes entre la carrera y la capacitación judicial. Reseña los avances de las últimas décadas en materia de institucionalización de la capacitación judicial señalando algunos puntos para la reflexión entre los que se cuentan: la necesidad de redefinir el perfil de los encargados de la capacitación judicial, la importancia de superar el método universitario para la transmisión de contenidos, la transformación que debe existir a partir del abordaje de las reformas judiciales por parte de la capacitación, donde se dan varios ejemplos sobre cómo la capacitación institucional se ha presentado una vez que las reformas ya han estado en curso; y plantea también cómo la capacitación debe contribuir a la carrera judicial, entendiendo la misma en forma horizontal.

Propone un modelo de trabajo posible para la capacitación judicial que involucra un proceso de investigación, relevamiento de necesidades, planificación concreta de la capacitación en términos de determinación de una metodología adecuada a la especificidad de dotar de mejores herramientas a los jueces para el cumplimiento de su rol específico y evaluación orientada a la medición de impacto de la capacitación en el funcionamiento del sistema judicial, a partir de observar los resultados de los procesos de capacitación en el puesto de trabajo y no desde la abstracción del curso.