

# Formación académica e institucional en gestión judicial



PROGRAMA DE FORMACIÓN  
EN ÁREAS DE VACANCIA  
DE LA ABOGACÍA

2017

Formación académica e institucional en gestión

judicial / Guadagna Rolando O. ... [et al.] ;

dirigido por M. Carolina Granja. - 1a ed. -

Ciudad Autónoma de Buenos Aires :

Ediciones SAIJ, 2018.

Libro digital, PDF - (Materiales PFAVA para la enseñanza del derecho / Bohmer, Martín F.; . Gestión judicial)

Archivo Digital: descarga y online

ISBN 978-987-4196-93-4

1. Justicia. 2. Poder Judicial. 3. Gestión. I. Rolando O., Guadagna. II. Granja, M. Carolina, dir.

CDD 347.013

ISBN: 978-987-4196-93-4

Formación académica e institucional en gestión judicial

1ra. edición: julio de 2018

Editado por Ediciones SAIJ de la Dirección Nacional del Sistema Argentino de Información Jurídica.

Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la Nación, Sarmiento 329,

C.P. 1041AFF, C.A.B.A.

Correo electrónico: ediciones@saij.gob.ar

Esta publicación se encuentra disponible en forma libre y gratuita en: [www.bibliotecadigital.gob.ar](http://www.bibliotecadigital.gob.ar)

Los artículos contenidos en esta publicación son de libre reproducción en todo o en parte, citando la fuente.

Distribución gratuita. Prohibida su venta.

# GESTIÓN JUDICIAL

## Formación académica e institucional en gestión judicial



PROGRAMA DE FORMACIÓN  
EN ÁREAS DE VACANCIA  
DE LA ABOGACÍA

2017



**DIRECTORA**

CAROLINA GRANJA

**EQUIPO DE TRABAJO**

ROLANDO O. GUADAGNA

VIVIANA YACIR

YÉSSICA N. LINCON

CLAUDIA SMANIA

DAMIÁN PERTILE

MATÍAS CARO

MARIELA ZANETTA MAGI



# ÍNDICE

*página*

<b>Prólogo.</b> Carolina Granja .....	1
<b>Capítulo I. El contexto judicial donde se gestiona.</b> Carolina Granja .....	3
1. La justicia en un Estado de derecho.....	3
2. Los actores esenciales del sistema.....	6
3. El Poder Judicial como organización y su modo de administrarse .....	7
4. La representación estigmatizada de la justicia y los abogados.....	9
5. El excelso servicio público de brindar justicia .....	9
6. Ser, deber y parecer .....	12
7. Ejes de la gestión judicial.....	20
<b>Capítulo II. La resignificación del trabajo en la justicia.</b> Rolando Oscar Guadagna.....	27
1. La satisfacción laboral interna y su incidencia en la prestación del servicio..	27
2. Liderazgo. Coordinación. Delegación de tareas. Supervisión y control.....	29
3. Motivación. Refuerzos positivos y negativos en la labor.....	31
<b>Capítulo III. Poder judicial y derecho público.</b> Viviana Yacir y Yéssica Nadina Lincon .....	33
<b>Capítulo IV. Servicio y servidores públicos.</b> Claudia Smania y Viviana Yacir.....	37
1. Introducción.....	37
2. El servidor público .....	39
3. Servicio, tutela judicial efectiva y gestión.....	41
4. Gestión judicial.....	43
<b>Capítulo V. El poder judicial y su entorno comunicacional.</b> Damián Pertile.....	47
1. Introducción.....	47
2. Desconfianza y descredibilidad .....	49

3. Prensa y justicia .....	50
4. Los medios de comunicación .....	52
5. La fuente de información .....	60
6. Los tipos de de periodistas .....	60
7. Conclusión.....	61
<b>Capítulo VI. Sistemas de Información Judicial. Matías Caro.....</b>	<b>63</b>
1. Consideraciones iniciales.....	63
2. Datos e información.....	64
3. Fuentes de datos e información.....	65
4. Herramientas para la obtención de información.....	67
5. Problemas para la recolección de la información .....	68
6. Indicadores para la gestión judicial.....	68
7. Caracterización de los indicadores útiles .....	69
8. Clasificación de los indicadores.....	69
9. Para un correcto uso de la información.....	71
10. Selección de indicadores para la gestión judicial.....	72
11. Utilización de indicadores para evaluación de impacto .....	75
12. Conclusiones .....	77
<b>Capítulo VII. Hacia la eficiencia del área penal del poder judicial. Mariela Zanetta Magi .....</b>	<b>79</b>
<b>Bibliografía .....</b>	<b>115</b>



# PRÓLOGO

CAROLINA GRANJA<sup>(\*)</sup>

Nuestros contextos en permanente transformación, imbuidos en procesos globalizadores del saber, donde la tecnología y capacidad de generar información se modernizan y extienden sin pausa -al tiempo que el incremento poblacional en una misma superficie territorial aumenta las posibilidades de conflicto- imperan repensar nuevas estrategias de gestión para optimizar la profesión jurídica en general y la labor judicial en particular; pues no resulta suficiente con el mero conocimiento técnico normativo, o incluso jurisprudencial, para hacer frente a los desafíos diarios de labor.

Podrá invertirse en recursos e insumos para eficientizar y maximizar el rendimiento operativo, mas nada de ello podrá traducirse en servicio si no es acompañado de un sistema educativo que produzca verdaderos cambios en los actuales y futuros agentes que los motorizan y utilizan diariamente. Cualquier política, por más profunda e innovadora que sea, fracasará si no cuenta con un diseño de determinada educación judicial y jurídica que siembre un terreno fértil y adecuado para implementarla en aras a procurar sus frutos.

Desde esa mirada, quienes escribimos este texto -docentes universitarios e integrantes del Poder Judicial- pretendemos plasmar los ejes que hemos considerado centrales para comenzar un proceso de cambio, no solo en el modo de vivenciar la aplicación de los conocimientos normativos, sino fundamentalmente como puntapié inicial para repensar roles institucionales y dotar de valor al servicio público judicial.

Por ello, consideraremos el contexto estatal y la razón de ser institucional del Poder Judicial, focalizando en la prestación del servicio de justicia y la labor de sus artífices así como en la responsabilidad funcional y ética que conlleva necesariamente el desarrollo diario de sus actividades.

---

(\*) Directora del Proyecto en el PFAVA.

También nos adentraremos en el trabajo que se despliega en una oficina judicial, describiendo la interrelación e interdependencia entre diversos actores externos e internos a ella. Se considerarán herramientas de gestión desarrolladas desde diversas disciplinas y en otros espacios laborales posibles de aplicarse no solo para la mejora continua del trabajo tribunalicio, sino también para potenciar sus resultados, para que impacten positivamente en los destinatarios del servicio.

Desde la perspectiva propuesta, se visualiza a quienes integran el Poder Judicial y su trabajo como engranajes esenciales para motorizar este cambio de paradigma institucional, por lo que procuraremos deconstruir ciertos ejes capaces de generar y afianzar tanto la eficiencia como la satisfacción laboral de quienes le dan vida al sistema de Justicia, dentro y fuera de los organismos judiciales.

Asimismo, se explicará qué tipo de incidencia tienen en el quehacer de la labor judicial herramientas generalizadamente soslayadas a nivel institucional, tales como la planificación, la generación de indicadores judiciales y la comunicación.

De ese modo se organiza esquemáticamente este manual, como una propuesta académica e institucional para contextualizar en tiempo y espacio la función judicial y jurídica, que permita al lector repensar el servicio público que se necesita para responder adecuadamente ante la sociedad: su razón de ser.

Justamente es aquí donde la artesanal labor de la formación en gestión judicial cobra valor, como nexo imprescindible entre la Justicia y la ciudadanía, pero también como quien delinea qué personas y qué acciones de ellas se necesitan para satisfacer la cada vez más acentuada demanda social de justicia, con una mirada prospectiva frente a los cambios de paradigmas institucionales y sociales.

## CAPÍTULO I

# EL CONTEXTO JUDICIAL DONDE SE GESTIONA

CAROLINA GRANJA (\*)

### **1. La justicia en un Estado de derecho**

#### **1.1. El marco público institucional**

Resultaría una pretensión prácticamente imposible la de buscar entender una institución con una mirada aislada hacia su interior; sería como procurar concebir una vida entera observando una imagen fotográfica: por lo que aquí se ha pensado en un enfoque dinámico e imbuido en el contexto en el que se halla el Poder Judicial.

Así, comenzaremos por repasar algunas nociones básicas aptas para poder conocer la función pública cumplida dentro del ámbito del Estado, que tiene su correlato en el ejercicio responsable de la ciudadanía.

El Poder Judicial cobra sentido institucional dentro de la existencia de un Estado como nación jurídica y políticamente organizada, sometida a un sistema de instituciones y leyes que forman su unidad política, jurídica y administrativa; reconociendo como sus elementos a la población, el territorio y el poder. El Estado debe mantener el orden y la defensa nacional, pero además debe amparar las justas libertades de los ciudadanos y orientar todos los esfuerzos

---

(\*) Abogada y Licenciada en Comunicación Social. Doctoranda en Derecho y Ciencias Sociales. Magister en Gestión Política. Especialista en derecho Judicial y de la judicatura. Profesora Titular de Derecho Político en la Facultad de Derecho y Ciencias Sociales (Universidad Católica de Córdoba). Responsable del Análisis de Gestión Judicial del Tribunal Superior de Justicia en el Poder Judicial de la provincia de Córdoba. Directora del Proyecto del PFAVA.

hacia un fin común superior y superador de las individualidades y diferencias sectoriales. En tal sentido, la consolidación de la democracia, el respeto y protección de los derechos humanos y libertades fundamentales internacionalmente reconocidas se han transformado en compromisos universales de la humanidad, conforme fue reconocido en la “Declaración del Milenio”, aprobada en septiembre del año 2000 por 189 Estados miembros de las Naciones Unidas mediante Resolución 55/2.<sup>(1)</sup>

## 1.2. El contexto republicano y federal

El sistema de gobierno en nuestro país adopta la forma representativa, republicana y federal (art. 1º, Constitución Nacional –en adelante, CN–), pues “el pueblo no delibera ni gobierna sino por medio de sus representantes y autoridades creadas por esta Constitución” (art. 22 CN).

Nuestro sistema republicano de gobierno se apoya fundamentalmente en el principio de división de poderes; no obstante, esta separación no implica una desvinculación total entre ellos, pues se dividen en tres funciones dentro de un único poder estatal; al tiempo que cada función es controlada a través de mecanismos dispuestos constitucionalmente, lo que produce que los diversos órganos se relacionen e interactúen entre sí. Por su parte, el Poder Judicial incide en el ejercicio de las otras dos funciones, a través del llamado control de constitucionalidad que ejerce sobre las leyes del Poder Legislativo y decretos del Ejecutivo, procurando impedir que se apliquen normativas contrarias a nuestra Constitución.

La forma republicana implica un equilibrio funcional y está basada en la asistencia, complementariedad y control recíproco, lo cual asegura a cada uno de los llamados “poderes del Estado” la supremacía en sus respectivas esferas de competencia. La forma federal se asienta en la división del poder entre el gobierno federal y los gobiernos locales, conservando las provincias “todo el poder no delegado por esta Constitución al Gobierno Federal” (art. 121 CN). El federalismo encierra un reconocimiento y respeto hacia las identidades de cada una de las provincias, que a su vez permite perfeccionar el sistema republicano local, donde las provincias deben adecuar sus instituciones acorde lo establece el art. 5º CN:

cada provincia dictará para sí una Constitución bajo el sistema representativo republicano, de acuerdo con los principios, declaraciones y garantías de la Constitución Nacional; y que asegure su administración de justicia, su régimen municipal, y la educación primaria. Bajo de estas condiciones, el Gobierno federal, garante a cada provincia el goce y ejercicio de sus instituciones.

Es más, justamente el pretender garantizarlo podría incluso justificar la “intervención federal”, acorde al art. 6º CN.

---

(1) Disponible en <http://www.un.org/spanish/milenio/ares552.pdf>

Asimismo, estos principios inciden en los actos públicos y procedimientos judiciales, pues gozan de entera fe también en otras provincias distintas a la que los produce (art. 7° CN), provocando los mismos efectos que hubieran de producir en la provincia de donde emanan. Lo mismo sucede en relación a la calidad de “ciudadano”, donde los de una provincia “gozan de todos los derechos, privilegios e inmunidades (...) en las demás” (art. 8° CN).

### **1.3. La aldea global**

Los constantes y veloces avances o cambios en las tecnologías de comunicación afectan nuestra vida social, nos hacen percibir como cotidianos y conocidos, paisajes, hechos y personas que están muy distantes en el espacio o incluso el tiempo; ello, sin dimensionar que la construcción conceptual que de ellos hacemos parte de cierta información parcial que recibimos, la cual fue elegida entre una infinidad de contenidos posibles. Lo decía Edgar Morin (1993): “no solo es que cada parte del mundo forme, cada vez más, parte del mundo, sino que el mundo como todo está cada vez más presente en cada una de las partes”. Es lo que en otros términos alude a la “aldea global”, tomando el concepto ideado por el sociólogo canadiense Marshall McLuhan (1996), dado que en este siglo y contexto social no podemos considerar el federalismo dejando de mencionar un sistema que excede al Estado e incide inevitablemente sobre él y sus ciudadanos: “la globalización”. La impredecibilidad del mundo actual nos muestra que ni el Estado ni su Poder Judicial pueden estar al margen de los cambios sociales, políticos, económicos y técnicos.

Entonces cabe preguntarse ¿cuál podría ser el rol del derecho y de la justicia en un mundo globalizado?, ¿cuáles serían aquellas directrices que deberían observar los poderes judiciales en el desarrollo progresivo del actual Estado social y democrático de derecho?

Claro está que se trata de una institución que presta un servicio público esencial: el de apaciguar conflictos, brindando justicia a los ciudadanos. Desde esa óptica y atravesada por la coyuntura dada por cada contexto es que se definirá el horizonte hacia el que se caminará. Dentro de ese marco, todo sistema de justicia y de educación para la justicia debe contar con una variada organización de actividades formativas que los abarque a todos y que involucre planificación, establecimiento de objetivos y metas funcionales, a partir de un trabajo organizado acorde a las necesidades y perfiles institucionales a fortalecer.

La prestación del servicio judicial debe evolucionar hacia mecanismos más modernos y eficientes, con agentes diestros en el manejo de nuevas herramientas brindadas por el trabajo interdisciplinario para eficientizar su labor. De ese modo, como primera medida podría diferenciarse la educación “judicial” de la “jurídica”. La primera postula generar procesos de enseñanza-aprendizaje en los agentes involucrados en el quehacer judicial desde la práctica necesaria para el mejor desarrollo de sus tareas, mientras que la segunda focaliza en los contenidos teóricos legales abstractos, que bajo la

órbita de la normativa vigente da respuesta a los conflictos presentados ante la justicia para su resolución.

Asimismo, las características del servicio público prestado indican que también debe incorporarse la formación en valores, fortaleciendo el actuar ético. Cuando el objetivo no solo es transmitir conocimientos formales sino más bien moldear servidores públicos éticos, la destreza a desarrollar no es la explicación de teorías sino la ejemplaridad en la práctica, pues los valores no se enseñan, sino que se contagian.

## **2. Los actores esenciales del sistema**

### **2.1. En ese contexto, ¿quiénes son los artífices de la justicia?, ¿qué hacen y para qué?**

Resulta de suma relevancia para el buen funcionamiento institucional saber responder sin duda alguna a estas preguntas, en definitiva: reconocer su misión. Identificar hacia dónde va el trabajo que se realiza y de dónde proviene la necesidad de hacerlo facilita trazar mejor el rumbo de las actividades, diferenciar los procesos y planificar los recursos necesarios a tal fin.

En tal sentido, frente a la misión del Poder Judicial en el Estado social y democrático de derecho y el renovado rol del derecho y la justicia, Domingo Sesin (2011), como presidente del Tribunal Superior de Justicia de la provincia de Córdoba, expresó en el discurso de apertura judicial:

... el Estado social y democrático de derecho presupone como requisitos indispensables: la separación de poderes, el imperio de la ley como expresión de la soberanía popular y la sujeción de todos los poderes públicos a la Constitución y al resto del ordenamiento jurídico. En este marco, la garantía procesal efectiva de los derechos fundamentales y de las libertades públicas requiere la existencia del Poder Judicial, absolutamente independiente e imparcial, cuyo cometido es ejercer la función jurisdiccional resolviendo las controversias, garantizando la tutela judicial efectiva de los derechos e intereses de la población y el acceso a la justicia, y controlando la legalidad de los actos del Estado y la constitucionalidad de las leyes. No hay derechos fundamentales, seguridad jurídica, ni real vigencia de la Constitución si no existen jueces imparciales e idóneos que apliquen en el caso concreto la letra y el espíritu de la ley fundamental. En esencia, es cometido de los jueces tutelar los derechos, intereses y libertades de los ciudadanos, garantizar el respeto del orden jurídico integral y salvaguardar el sistema democrático. Téngase presente que la democracia no sólo significa la elección popular de quienes nos gobiernan, sino, fundamentalmente, el respeto de las reglas pacíficas de resolución de conflictos (...) El compromiso del Poder Judicial y del Ministerio Público es

superar la injusticia, la desigualdad, la inseguridad, la desprotección, la justicia por mano propia, el patoterismo, la violencia en cualquiera de sus manifestaciones. Como bien dice Ghandi, “la no violencia es la ley de nuestra especie, la violencia es la ley del animal” (p. 117).

A dicha misión podríamos sumarle los ejes que plasman hoy las justicias a nivel regional: contribución a los principios democráticos del país, calidad de servicio, garantía de derechos y acceso a la justicia. Lo cierto es que la existencia de un sistema de justicia efectivo es uno de los elementos indispensables para la vigencia de la gobernabilidad democrática. Así lo sostuvo Organización de Estados Americanos (OEA) en 2003, en la Declaración de Santiago:

... el compromiso con la democracia, el fortalecimiento de las normas jurídicas y el acceso a una justicia efectiva, el respeto a los derechos humanos, la promoción de valores nacionales compartidos y el desarrollo integral son las funciones esenciales del progreso, la estabilidad y la paz para la gobernabilidad democrática de los pueblos de las Américas (p. 5).

Ulpiano, aquel jurista romano, definía a la justicia como “la continua y perpetua voluntad de dar a cada quien lo que le corresponde”, frente a lo que existen tres preceptos del derecho que deben ser su guía: vivir honestamente, no dañar al otro y dar a cada uno lo suyo. El desafío que deberemos encarar será adecuar y llenar de contenido a tales preceptos en nuestro contexto actual.

La justicia no solo debe tutelar la armonía social sino promoverla; no solo debe custodiar la normativa y controlar su cumplimiento, sino someterse a ella y transparentar su accionar hacia la ciudadanía. En el Poder Judicial no solo se resuelven conflictos sino que también se protegen derechos.

Este papel fundamental que cumple la justicia dentro de un Estado democrático, al tener a su cargo la función jurisdiccional a través de la cual se convierte en la gran tutora de los derechos de los habitantes y contralora de los otros dos poderes estatales, necesita esencialmente estar dotada de independencia, pues es imprescindible para cumplir sus funciones sin interferencias externas o internas, y constituye uno de los pilares del Estado de derecho. Para ello, la Constitución prevé su resguardo en el modo de designación y la duración de los magistrados en su función, pues mantienen sus cargos mientras dure su buena conducta (art. 110 CN). Ello, a diferencia de lo que ocurre en los otros poderes, donde se ha establecido un plazo de duración de los mandatos.

### **3. El Poder Judicial como organización y su modo de administrarse**

La labor institucional en la justicia involucra un amplio abanico de personas que ejercen funciones que podrían clasificarse básicamente en tres tipos: jurisdiccional (conociendo y decidiendo sobre cuestiones que versan sobre puntos regidos en diversas normativas), fiscal (en el país, algunos poderes

judiciales cuentan con un Ministerio Público Fiscal en su mismo seno, cuya misión es actuar en defensa del interés general y los derechos de las personas, procurando ante los tribunales custodiar la normal prestación del servicio de justicia). Y en tercer lugar, cuentan con una función administrativa, brindando esta un sostén del servicio indispensable a través del despliegue de herramientas vinculadas con la contabilidad, el manejo de recursos escasos, espacio físico de trabajo, tecnología y coordinación de todo ello con las personas que integran cada área del Poder Judicial, para el desarrollo de una eficiente labor jurisdiccional y, en su caso, fiscal.

En una sociedad moderna imbuida de relaciones jurídicas que adquieren mayor complejidad, la prestación de este servicio de justicia exige la creación y mantenimiento de una estructura, integrada por medios materiales y personales, capaz de atender las crecientes demandas de los ciudadanos. Piénsese por ejemplo que la población de la provincia de Córdoba según el Censo 2010 alcanzó las 3 308 876 personas y tras la proyección de la Dirección de Estadísticas y Censos del Gobierno Provincial podría haber llegado a los 3 528 687 habitantes en el transcurso de 4 años, lo que equivaldría a 219 811 personas más en una misma superficie territorial, cuestión que incide en el aumento de las posibilidades de conflicto, cuya búsqueda de resolución por vía judicial en Córdoba se traduce en un incremento en las causas ingresadas, pasando de 373 547 a 378 501 en el mismo período de tiempo considerado.

El ejemplo anterior permite imaginar que la creciente “litigiosidad” (indicador que relaciona las causas ingresadas por habitante) conlleva diseñar una estructura organizacional que haga frente a las necesidades y problemas institucionales, para lo cual deben gestionarse de manera eficaz y eficiente los recursos con que cuenta. Tareas como el control de ausentismo, la promoción del personal, la revisión del cumplimiento de sus funciones, la prevención de enfermedades laborales, por mencionar solo algunas de aquellas actividades distintas de la jurisdiccional (atribuida esta exclusivamente a los órganos judiciales), también son necesarias en el marco de la estructura orgánica funcional de un poder del Estado como este.

Por ello, dentro de las instituciones judiciales se cuenta con áreas de tipo administrativas que asumen las funciones de carácter técnico, contable, económico y financiero, interviniendo en las licitaciones, pedido de precios, compras y contrataciones en general; centralizando la gestión patrimonial e incluso determinando y recaudando recursos propios.

Al mismo tiempo, en la mayoría de las provincias, los propios órganos jurisdiccionales cumplen una doble función: administrativa y jurisdiccional. En cuanto a la primera, puede suponer la adopción de decisiones no regladas, que dejan un margen de discrecionalidad propia de una tarea de gobierno de cada tribunal, la cual depende de la función de superintendencia puesta en la cabeza de ese poder: tribunales superiores y cortes supremas de justicia. Función que puede delegarse en la figura de un administrador general.



Asimismo, estructuras funcionales de esta envergadura necesitan inexorablemente de significativos medios materiales y personales que requieren racionalizarse y optimizarse en aras a prestar eficientemente este servicio. Por ello se diseñan presupuestos sobre la base de los objetivos y productos estratégicos que se buscan conseguir, bajo la premisa de que dichos logros generan mejoras significativas en la provisión de justicia y su administración.

El presupuesto busca comunicar las acciones que se desarrollarán para afianzar los lineamientos definidos e informar sobre los recursos asignados a aquellas. Todo ello permitirá precisar el ámbito e impacto de los recursos que serán ejecutados, ya sea como inversión o como gasto.

#### **4. La representación estigmatizada de la justicia y los abogados**

El desarrollar un sistema apto para brindar el servicio de justicia –representando no solo la misión institucional, sino también delineando la visión que debe trascenderle– para dar una cada vez mejor prestación pública, en ocasiones se ve dañado por el acaecimiento de determinados hechos o conductas de ciertas personas (judiciales o no) que hacen temblar la institución entera junto a cada uno de sus integrantes.

Cuando estas circunstancias no aparecen aisladas sino que se repiten en el tiempo, pueden traducirse en lo que el sociólogo Erving Goffman (1970 [1963]) llamó “estigma”, a modo de deterioro de la identidad, al tratarse de una condición, atributo o rasgo que incluye a quien lo posee dentro de una categoría social hacia cuyos miembros se genera una respuesta negativa, viéndoselos como culturalmente inaceptables.

Es en ese contexto en el que, por ejemplo, aparecen los chistes que a veces apelan a tragicómicas porciones de la realidad que provocan risa. Como ocurrencias graciosas, invocan en ocasiones a porciones de verdad capaces de sintetizar una exposición argumental que conllevaría varias explicaciones y fundamentos. No obstante no resulta gracioso ser objetos de risa, vale rescatar las bromas como productos de cierto imaginario cultural en relación a lo que somos o al menos “dicen que somos”.

#### **5. El excelso servicio público de brindar justicia**

Justamente para dar ese primer paso firme y aplastante sobre el estigma social impera que se conciba al brindar justicia como servicio público. De hecho, parafraseando a quien presidiera el Tribunal Superior de Justicia de Córdoba, Domingo Sesin, quienes trabajamos para lograr una justicia mejor, más eficaz, más eficiente, más humana, con mucho amor al prójimo y profunda vocación de servicio, tenemos uno de los privilegios más sublimes de la condición humana, cual es servir a los demás, misión que enaltece nuestra existencia y nos motiva a duplicar nuestra responsabilidad en beneficio de la sociedad.

Reflexionemos entonces acerca de las implicancias que tiene considerar esta función estatal como servicio público. En primera medida, generalizadamente la sociedad personaliza a “la justicia” en cabeza de los magistrados y fiscales, mas aquí queda borrosa la idea del imprescindible equipo que los acompaña para brindar este servicio, sea desde la función jurisdiccional o fiscal o desde la labor de asesoría, como también desde la función administrativa. El impartir justicia así concebido es una responsabilidad compartida por una estructura orgánica con roles y tareas determinadas y coordinadas entre sí. El darle entidad a cada una de las personas que cumplen esas funciones esenciales en el desarrollo del proceso judicial, no solo jerarquiza individuos, sino fundamentalmente a la institución misma.

En segundo término, cabe subrayar que el trabajar en esta porción del Estado dentro de la función judicial no constituye un fin en sí mismo, sino que más bien se trata de un medio para la satisfacción de las demandas ciudadanas, cual es su razón de ser, tal como la de cualquier otro servicio público.

Cabe destacar que estar al servicio tanto del abogado y el justiciable en particular, como fundamentalmente al servicio de los ciudadanos, no se trata de una demanda social coyuntural o esporádica, sino de una necesidad constante y permanente en un Estado social y democrático de derecho, donde la justicia se identifica como un valor superior dentro del ordenamiento jurídico.

Que el Poder Judicial funcione es garantía para que los derechos de los ciudadanos llamados a tutelar no queden en meras declaraciones constitucionales o legales. Por ello, toda reformulación o estudio del sistema debe siempre encaminarse a la mejora del servicio sin perder el horizonte que tenderá a una Justicia más próxima al ciudadano –que ahora lo coloca como unidad referencial- y a dirimir con eficiencia los conflictos en que lo envuelve su contexto social, respetando y haciendo valer cada uno de sus derechos.

Así, la justicia es prestadora de un servicio, y de uno que tiene una característica esencial y diferenciadora del resto de los servicios públicos: el de responder al magno valor de “justicia”, explícitamente proclamado y enaltecido en los textos constitucionales. Entonces, este servicio público necesario para la efectividad de los derechos ciudadanos está vinculado al derecho fundamental a la tutela judicial efectiva. De la justicia no se exige ahora solamente que sea independiente e imparcial, sino también que sea eficaz. La democratización del derecho y la correlativa universalización de su tutela judicial confieren a la prestación del servicio de justicia otras miradas, dentro de las cuales se encuentra enaltecida aquella hacia el acceso al sistema judicial.

El trabajar en mejorar la accesibilidad a la justicia de las personas y colectivos desfavorecidos es un instrumento esencial para la promoción de la cohesión social, porque repercute en la reducción de sus niveles de pobreza y exclusión. Significa convertir al Poder Judicial en un dispositivo eficaz para la realización efectiva de los derechos de los ciudadanos, favoreciendo así su integración social.

Uno de los ejes del acceso a la justicia sobre el que aún debe trabajarse es el lenguaje judicial. Como expresara Ricardo Lorenzetti en su libro *El Arte de hacer Justicia* (2014):

cuando un juez dicta una sentencia, redacta un producto profesional, con lenguaje técnico y dirigido a un abogado; pero también debe pensar en que está destinado a la población, y que debe hacer lo posible para que la regla sea clara, comprensible. El lenguaje del derecho debe ser el que guíe la conducta cotidiana.

No debemos considerar a la mera figura del abogado litigante como único receptor de las resoluciones del Poder Judicial, pues los ciudadanos, siendo los principales destinatarios de la ley, así como de las comunicaciones verbales y escritas de los profesionales del derecho y de las instituciones públicas, para poder cumplirlas sin equívocos, tienen el derecho a comprenderlas sin la mediación de un traductor ni mayores explicaciones.

La capacidad de comprensión de los derechos como de los instrumentos de que disponemos para defenderlos depende tanto de la habilidad para encontrar e identificar la norma jurídica aplicable al caso concreto, como de la facilidad para descifrar su contenido y desentrañar su correcto significado. Un mal uso del lenguaje –sea por oscuro, sea por confuso– genera inseguridad jurídica e incide negativamente en la solución de los conflictos sociales. Una mayor claridad en el lenguaje judicial (de los tribunales) y jurídico (de las leyes) fortalece, en definitiva, el Estado de derecho.

### **5.1. Los destinatarios de la labor**

Finalmente, un ingrediente esencial en el diseño de la identidad judicial lo constituyen los destinatarios del servicio: ese “otro” con el que se interactúa directamente a nivel institucional, el justiciable, los auxiliares de la justicia (abogados, martilleros, peritos, síndicos, procuradores, por citar algunos) o hacia quienes indirectamente se dirigen los esfuerzos cotidianos: la ciudadanía, organizaciones de la sociedad civil vinculadas con la justicia y el derecho, instituciones académicas y los medios de comunicación, entre tantos otros.

Y han sido varios de estos actores quienes, organizados de múltiples formas, han logrado posicionar en el debate público las necesidades de mejora continua de la justicia en aras de brindar un servicio adecuado a la comunidad, más transparente, respetuoso de los derechos de las personas y eficiente.

### **5.2. Los grupos vulnerables**

Si hay destinatarios del servicio al que debemos prestar la mayor atención, son aquellos que se encuentran en condiciones de mayor vulnerabilidad, a quienes acceder a la Justicia se les presenta plagado de obstáculos. Dicha vulnerabilidad suele estar dada por una serie de factores (que incluso pueden darse simultáneamente) como la falta de información, los escasos recursos

económicos, el analfabetismo, la ubicación geográfica, su edad, género, estado físico o mental; o bien por otras circunstancias sociales, económicas, étnicas y/o culturales encuentran especiales dificultades para ejercitar con plenitud los derechos reconocidos normativamente.

Instrumentos legales como las Reglas de Brasilia sobre Acceso a la Justicia de las Personas en Condición de Vulnerabilidad señalan como algunas de las causales de vulnerabilidad más comunes en Latinoamérica: la pertenencia a comunidades indígenas u otras minorías, la migración y el desplazamiento interno, la pobreza y el género.<sup>(2)</sup>

## 6. Ser, deber y parecer

### 6.1. Responsabilidad funcional y ética

Si hay un componente de gran influencia en la construcción de una identidad es la frontera institucional entre lo debido y lo prohibido, lo esperado y lo posible, que en el Poder Judicial tiene algunas particularidades específicas acorde a la jerarquía funcional de cada uno de sus integrantes.

Para el desenvolvimiento de cada rol institucional encomendado, en el ejercicio de cada función, se cuenta con un cúmulo de derechos y sus correlativos deberes; así como también están establecidas determinadas prohibiciones e incompatibilidades funcionales. Existe un conjunto de reglas escritas que indican quiénes debemos ser, pero hay otras que las subyacen y guían su espíritu, son normas silentes que también son capaces de marcar el sendero de cada comportamiento en el ámbito de cada labor, pero también fuera de ella.

Se podría hablar de competencias individuales deseadas a nivel institucional y que pueden ser consideradas en tres planos:

- **Cognitivo** (del conocer): *los incesantes cambios sociales que inciden en la normativa conlleva favorecer contextos de aprendizaje y actualización permanente. Esta competencia es la de apuntalar el conocimiento formal.*
- **Procedimental o técnico** (del saber hacer): *tanto mediante el ejercicio, el ensayo recurrente de habilidades dirigido a anticipar situaciones, prever respuestas y fomentar la creatividad para desarrollarlas, como en la capacitación para el aprovechamiento de las nuevas herramientas tecnológicas de la comunicación e información que permitan dinamizar el engranaje de cualquier proceso. Esta competencia busca desarrollar destrezas específicas para la diaria labor.*

---

(2) Para profundizar en esta acuciante temática, se sugiere la lectura del Informe elaborado por el Instituto Interamericano de Derechos Humanos y el Ministerio Público de la Defensa en Argentina, en su análisis sobre la “interrelación entre acceso a la justicia, operadores de justicia y debido proceso”, por una parte (pp. 15-19) y “el acceso a la justicia de grupos en condición de vulnerabilidad” en nuestro país, por otra (pp. 29-32). Se deja a disposición el link para su consulta digital: <https://www.iidh.ed.cr/IIDH/media/1452/modulo-de-acceso-a-la-justicia-y-ddhh-argentina.pdf>

- **Actitudinal** (del saber ser): *impera moldear el perfil del magistrado, funcionario y empleado judicial, así como del abogado y demás operadores ante la justicia, poniendo énfasis en la responsabilidad que implica su función y en la noción de servicio público que esta supone, que excede a sus individualidades y se proyecta en la sociedad. Se trata de formar una conciencia de responsabilidad por el trabajo desempeñado acorde a un código de valores anclado en los principios democráticos, vinculados a una ética en el desempeño de la labor; lo que supone un compromiso cerrado con la independencia, la imparcialidad, la profesionalidad y la excelencia de la práctica jurisdiccional y abogadil en general.*

## 6.2. Ética judicial y corrupción

La sociedad actual exige a los funcionarios públicos en general nuevos estándares de conducta en la vida pública; insta a que su función sea concebida como un verdadero acto de servicio, donde el interés personal ceda en beneficio del interés general. Consecuentemente se remarca el imperativo de fortalecer tanto la idoneidad técnica como ética de quienes intervienen en el proceso de administrar justicia, debiendo quedar incluidos todos los agentes judiciales, más allá de la jerarquía funcional revestida, y más allá incluso que algunos puedan estar sujetos a una prescripción normativa y otros no. Existen códigos de ética judiciales donde se incluye solo a magistrados y funcionarios -no a empleados- como en la normativa provincial cordobesa, por ejemplo, a diferencia de la correntina, en cuyo seno también se enmarcan estos últimos.

En idéntico sentido, ante la previsión ética y lucha contra la corrupción, debería enmarcarse a los demás profesionales del derecho y de otras ciencias que interactúan en su labor con la jurídica y la judicial.

Ahora bien, para circunscribir el concepto de “ética judicial”, a continuación se listan los principios que lo enmarcan en la generalidad de las codificaciones:

- 1) *Independencia.*
- 2) *Imparcialidad.*
- 3) *Motivación.*
- 4) *Conocimiento y capacitación.*
- 5) *Justicia y equidad.*
- 6) *Responsabilidad institucional.*
- 7) *Cortesía.*
- 8) *Integridad.*
- 9) *Transparencia.*
- 10) *Secreto profesional.*
- 11) *Prudencia.*
- 12) *Diligencia.*
- 13) *Honestidad profesional.*

Estos tienen su correlato en ciertas amenazas potenciales que deben quedar neutralizadas, como pueden ser: los prejuicios (sexismo, racismo, etc.), el sesgo de opiniones mediáticas o accionar de autoridades político partidarias que podrían mellar el principio de independencia; u otras como el “amiguismo”, trato preferencial a una de las partes, regalos u otros beneficios, susceptibles de deteriorar el principio de imparcialidad e incluso quedar inmersos en actos de corrupción.

¿Cómo llega a producirse este desvirtuar del actuar judicial? Puede darse, al decir de Vito Tanzi (en Begovic, 2005, p. 2), mediante “el incumplimiento intencionado del principio de imparcialidad con el propósito de derivar de tal tipo de comportamiento un beneficio personal o para personas relacionadas”. En palabras que Héctor Chayer hacía propias en sus clases de ética y lucha contra la corrupción:<sup>(3)</sup>

- *Ante el requerimiento o la aceptación por un integrante de la justicia, o el ofrecimiento o el otorgamiento a un integrante de la justicia, de cualquier objeto de valor u otros beneficios, a cambio de la realización u omisión de cualquier acto en el ejercicio de sus funciones públicas.*
- *Ante cualquier acto u omisión por parte de un integrante de la justicia en el ejercicio de sus funciones, para obtener ilícitamente beneficios para sí mismo o para un tercero.*
- *En el incremento patrimonial de un funcionario público con significativo exceso respecto de sus ingresos legítimos durante el ejercicio de sus funciones y que no pueda ser razonablemente justificado.*
- *El aprovechamiento doloso u ocultación de bienes provenientes de actos de corrupción, propios o ajenos.*
- *El aprovechamiento indebido en beneficio propio o de un tercero, por parte de un funcionario público, de cualquier tipo de información reservada o privilegiada de la cual ha tenido conocimiento en razón o con ocasión de la función desempeñada.*
- *El aprovechamiento indebido en beneficio propio o de un tercero, por parte de un funcionario de bienes del Estado, a los cuales ha tenido acceso en razón o con ocasión de la función desempeñada.*
- *Toda acción u omisión efectuada por cualquier persona que procure la adopción, por parte de la autoridad pública, de una decisión en virtud de la cual obtenga ilícitamente para sí o para otra persona, cualquier beneficio o provecho, haya o no detrimento del patrimonio del Estado.*
- *La desviación ajena a su objeto que, para beneficio propio o de terceros, hagan los funcionarios, de bienes o dinero pertenecientes al Estado, a un organismo descentralizado o a un particular, que los hubiera percibido por razón de su cargo, en administración, depósito u otra causa.*

---

(3) Clase de “Ética y lucha contra la corrupción”, en la Especialización en Derecho Judicial y de la Judicatura de la Universidad Católica de Córdoba, octubre de 2012.

El desafío, para evitar que se produzcan estas prácticas será siempre eliminar el entorno de encubrimiento: aquel que impide que el problema de la corrupción sea expuesto o denunciado, investigado, o bien, resuelto. Frente a ello, la transparencia en el actuar será siempre un valor a jerarquizar.

### 6.3. Delinear perfiles

Si se considera, por caso, el *Manual de Información Institucional y Operativa Funcional para integrantes del Poder Judicial de Córdoba* (2017), de Arrieto y Etchebest y otros -aprobado por acuerdo del TSJ N° 506, Serie “A” del 02/10/2006-, se observa que son listados una serie de rasgos del perfil que deberían formar una parte constitutiva de los integrantes de esta justicia. Sintéticamente, ellos son: orientación al logro de metas, vocación de servicio, respeto a la autoridad, racionalización en el uso de los recursos públicos, capacidad de adaptación, flexibilidad, compromiso con la misión organizacional y el aprendizaje continuo, capacidad para relacionarse y trabajar en equipo, iniciativa, transparencia, independencia e imparcialidad.

Ahora bien, quizás los integrantes del Poder Judicial que cuenten con el título de abogado tengan en mente ocupar un lugar de decisión en el tribunal, entonces se preguntarán cuál será el perfil buscado. Un documento de la “Fundación para el Debido Proceso” formula sintéticamente los lineamientos para una selección transparente de los integrantes de las altas cortes anclada en los méritos, que resulta aplicable al conjunto de magistrados y que podría ser una guía para responder a aquel interrogante inicial.

Con basamento en la experiencia comparada en las selecciones de magistrados, recogen reglas y estándares desarrollados durante los últimos años por Naciones Unidas y el sistema interamericano de derechos humanos, y a partir de ello realizan breves recomendaciones sobre los elementos que tendrían que caracterizar ese proceso y qué cualidades debería contener el perfil del candidato a fin de garantizar la designación de los profesionales más idóneos para ocupar los cargos jerárquicamente más relevantes; a saber:

- *Independencia e imparcialidad (que no se dejen influenciar por intereses particulares o sectoriales).*
- *Honorabilidad y una historia de conducta intachable (haber incurrido en acciones censurables, aparte de deslegitimar a la persona e institución de la judicatura en general, puede hacer más vulnerable al sujeto a presiones).*
- *Conocimiento legal importante (la complejidad de los casos que resuelven las altas cortes requieren que sus integrantes tengan suficiente conocimiento académico del derecho).*
- *Habilidad analítica y capacidad de expresión oral y escrita (capacidad de análisis de cuál es la esencia del problema planteado, desde un alto nivel de razonamiento jurídico; y capacidad de análisis y aptitud para expresarse de manera accesible y adecuada, tanto en la comunidad jurídica como en la sociedad en general).*

- *Compromiso con la institucionalidad del Poder Judicial (pues no solo son la instancia más alta de la jurisdicción, sino también el órgano de máxima jerarquía en la justicia que juega un rol fundamental en la organización de la judicatura).*
- *Compromiso con la protección de los derechos humanos, los valores democráticos y la transparencia.*
- *Capacidad para entender las consecuencias sociales y jurídicas de las decisiones tomadas.*
- *Capacidad para mantener un balance adecuado entre mantener un alto ritmo de productividad, la calidad de la decisión jurídica y la profundidad de la consideración del caso.*

#### **6.4. La complementariedad de la idoneidad técnica y la idoneidad ética**

En aras a reforzar tales competencias, cabe considerar que en el Poder Judicial de Córdoba se han impulsado numerosos avances. En lo que respecta al fortalecimiento de la idoneidad técnica se han proyectado: concursos como único modo de ingreso, ascensos posteriores por orden de mérito, concursos para los cargos de prosecretario y secretario; selección de jueces, fiscales y asesores letrados por el Consejo de la Magistratura; la decisión política del Ejecutivo provincial de autolimitar su potestad en la designación de los miembros del Tribunal Superior mediante un procedimiento que procura asegurar la transparencia, publicidad y participación ciudadana; la creación de la Escuela de Capacitación Judicial “Centro Ricardo Núñez” (cuyo objetivo general es el de especializar y capacitar magistrados, funcionarios y agentes a fin de fortalecer sus conocimientos y aptitudes para el desempeño de sus funciones al servicio de una mejor, más eficiente y eficaz administración de justicia), entre otros.

No obstante los relevantes avances en el fortalecimiento de tales aptitudes técnicas, estas no bastarían sin un correlativo fortalecimiento de la idoneidad ética. Con tal horizonte, y sin necesidad de mediar un acto de autoridad, el Tribunal Superior de Justicia sancionó el Código de Ética para Magistrados y Funcionarios de la provincia de Córdoba (acuerdo reglamentario 693, serie “A”, del año 2003); elaborado por los mismos protagonistas que interactúan dentro del propio Poder Judicial. Así, la Comisión Redactora estuvo conformada por representantes del Colegio de Abogados local, de la Federación de Colegios, de la Asociación de Magistrados y del Tribunal Superior de justicia (TSJ). En definitiva, fue la misma justicia quien se autoimpuso la consideración de mayores obligaciones en el desarrollo de su actividad.

De esta manera, se establecieron principios, deberes y prohibiciones que procuraron predeterminar el perfil de quien sería el mejor juez o funcionario para nuestro tiempo, siguiendo la tendencia cristalizada en Estados Unidos, Canadá, Italia, Francia, Costa Rica y algunas provincias argentinas; el Estatuto Europeo del Juez y el Estatuto del Juez Iberoamericano; y teniendo como



fuentes inmediatas los Anteproyectos de los Dres. Domingo Sesin y Armando Andruet (miembros ambos del TSJ).

Se observa que el Código de Ética establece en líneas generales los estándares de comportamiento de los magistrados y funcionarios dentro de su actividad y en relación con los otros poderes del Estado, así como en su vida social y privada; lineamientos flexibles erigidos en principios liminares susceptibles de guiar la conducta de los artífices de la justicia, priorizando la honestidad, independencia, imparcialidad, idoneidad, dedicación, transparencia, mesura, celeridad y eficiencia, entre otros aspectos. Todo ello indica que no solo debe esperarse por parte de los integrantes de la justicia (sobre todo en las principales líneas jerárquicas de cada organismo) que sean competentes, independientes, imparciales y honorables, sino que fundamentalmente nuestro contexto les exige que así se muestren ante la mirada de la sociedad a la que se destina su servicio.

Dentro de las funciones estatales diferenciadas y erigidas en tres “poderes”, es la justicia la que cuenta quizás con la función de mayor trascendencia, pues es ella quien puede anular las decisiones gubernamentales; es ella quien puede declarar la inconstitucionalidad de las leyes, decretos, reglamentos, resoluciones, cartas orgánicas y ordenanzas; es ella la que, en definitiva, puede decidir en aquellos aspectos fundamentales que atañen a la vida, la libertad, el honor y la propiedad de los ciudadanos.

A mayor poder, mayor responsabilidad. Al decir de Alberto Pertile (2005):

La sociedad pretende un arquetipo de juzgador que encarne la serenidad, la prudencia, la sabiduría, porque ese juzgador es necesario que hable frente a la norma silente, corrija la ley cuando sea necesario y la vivifique en todo momento. Al juez de los nuevos tiempos no le deberán ser indiferentes las perspectivas éticas, antropológicas y socioculturales. Asumirlas será el modo de comprender los procesos de transición del mundo (p. 7).

Entonces, ¿qué perfil de justicia reclama nuestro contexto actual? Podría decirse que la conducta moldea el perfil y este moldea a su vez la conducta. Tanto el bien como el mal obrar forman costumbres e inclinaciones en el espíritu; es decir, hábitos de obrar. A los buenos se les llama “virtudes”; y a los malos, “vicios”: es decir, una disposición para actuar en forma inadecuada.

Las virtudes van extendiendo el dominio de la voluntad a todo el ámbito del obrar: mujeres y hombres se empoderan y se hacen capaces de orientar su actividad en las direcciones que ellos mismos se proponen; aquellas guían sus vidas de acuerdo con sus principios. En cambio, los pequeños vicios de la conducta debilitan el carácter e incapacitan para vivir de acuerdo con ideales propios, ciñen a las personas en pequeñas y permanentes esclavitudes. Al decir de Aristóteles: “nuestro carácter es el resultado de nuestra conducta”.

## 6.5. El impacto social de nuestra acción e inacción

El trabajar “haciendo las cosas bien” estampa una señal de satisfacción no solo a nivel personal sino también frente a quienes son parte de nuestro equipo, así como ante los destinatarios de cada labor. Ahora bien: ¿quién interpreta esa realidad y le imprime un sello positivo o negativo?, ¿quién define el grado de satisfacción ante la labor cumplida?

Variados sistemas simbólicos aparecen en nuestras vidas “dibujándonos realidades”: ellos son el lenguaje, los ritos y costumbres, el sistema normativo, los mitos y creencias, entre tantos otros. Todos ellos surgen producto de una relación intersubjetiva, de hombres cuyo mundo no solo está formado por objetos, emociones y sucesos naturales, sino principalmente por la trascendencia con que otros hombres miran y hablan acerca de aquellos objetos, emociones y sucesos.

Ya se lo preguntó el teórico social francés Michel Foucault, pensando en los “discursos de verdad”, diciendo: “¿qué tipo de poder en una sociedad es capaz de producirlos y dotarlos de efectos tan poderosos?”. Responder a tal interrogante plantea reconocer que en nuestras comunidades actuales, cada vez más interconectadas, quien posee tal capacidad para construir discursos de verdad, de expresar –en definitiva– lo que la realidad es y desde qué óptica debe ser observada, es quien tiene el imperio para globalizarlos, quien ejerce su decisiva influencia sobre los medios masivos de comunicación. Poderosa herramienta frente a la cual el Poder Judicial no puede escapar, no debe hacerlo; más bien impera que conozca su funcionamiento para transformarlo en su propia herramienta de difusión y comunicación institucional.

Es por ello que en este eje se reflexionará sobre la justicia proyectada en imagen social; sobre cómo es canalizada la cotidiana labor en el Poder Judicial ante la atenta mirada de los medios de comunicación, cuestión que repercutirá necesariamente en ojos de los destinatarios últimos y razón de ser del servicio: la ciudadanía.

Desde ese marco, a continuación se proponen ciertas **pautas a considerar para trabajar en buenas prácticas en la relación de un organismo judicial con los medios de comunicación:**

**a) Publicidad de la información judicial:** salvo las excepciones establecidas por ley, la información judicial es pública, y de cara la prestación de un servicio ante la ciudadanía, debemos salir del arraigado “etnocentrismo”, que ubica al Poder Judicial y a la ley como ejes desde los cuales se explica todo el mundo social. Impera armonizar el derecho de acceso a la información con los otros derechos y garantías constitucionales. Así, deben ser protegidos derechos tales como la imparcialidad del tribunal, la presunción de inocencia, el debido proceso, el derecho de defensa, la identidad de los menores involucrados en las causas, el respeto a la honra, el derecho a la intimidad, etc. Las sentencias deben publicarse cuando las partes hayan sido notificadas (salvo que se trate de una cuestión de trascendencia pública que exceda el interés particular).

**b) Accesibilidad:** a fin de tener un buen vínculo con los periodistas, es preciso hacer que esa información pública sea realmente accesible. Un fácil acceso a las resoluciones es sumamente importante (sea a través de envíos de mail o ante el requerimiento periodístico, debe responderse a la brevedad). Las demandas de los periodistas deben ser siempre atendidas, aunque no puedan ser satisfechas totalmente. Debe considerarse que “todo comunica”, hasta el silencio y la decisión de no comunicar.

**c) Claridad:** explicar las resoluciones judiciales es de suma relevancia. El periodista no cuenta con tiempo y, a veces, incluso no domina el lenguaje técnico; es por ello que ante una resolución –si es que el contexto es propicio– debe brindarse una breve explicación de la misma (puede ser en *off the record*, o un simple escrito al estilo comunicado de prensa, de uno o dos párrafos en donde se resalte lo importante).

**d) Igualdad de trato:** relacionarse con todos los medios y periodistas en igualdad de condiciones; es decir, tanto con los medios “grandes” como con los “chicos”, con los periodistas de renombre como con aquellos ignotos.

**e) Gestión acorde al objetivo:** debe definirse institucionalmente qué actitud se asumirá frente a la requisitoria periodística, dentro de la discrecionalidad que la ley concede en el ejercicio de la magistratura y el derecho de acceso a la información, así como quién responderá ante tal requerimiento, o bien si se canalizará a través de la Oficina de Prensa del Poder Judicial. Es preciso identificar aquellos procesos judiciales que revistan relevancia pública para anticipar la demanda periodística y actuar en consecuencia o incluso proactivamente.

Como enseñamos en la Diplomatura en Comunicación Judicial, lo mediático se regula a partir de “criterios de noticiabilidad”, término que responde al interrogante que postula: ¿qué acontecimientos judiciales son susceptibles de tratamiento periodístico y cuáles no?

Existen parámetros no estáticos que conforman un sistema de valoraciones que le asignan a cada acontecimiento mayor o menor importancia de acuerdo a sus características propias, a los intereses del medio y las inquietudes de la audiencia. Algunos de ellos son: el grado y nivel jerárquico de los sujetos implicados (sobre la pregunta “¿quién es el protagonista de la información?” recae todo el peso informativo); el impacto sobre el interés público (cuánto incide el dato a informar en el devenir de la sociedad); la cantidad de personas implicadas en el acontecimiento (no es igual que afecte a un grupo social, que a un barrio, que a la ciudad toda); la accesibilidad de los periodistas a la cobertura de la información (¿dónde se produjo el hecho?, ¿podrían los periodistas tomar imágenes, recabar testimonios, etc.?); la novedad o proximidad temporal (hechos que constituyen una ruptura del habitual curso de las cosas, impacto de la novedad al haber ocurrido el hecho lo más cerca posible del momento de la transmisión de la noticia).

**f) Traducir el lenguaje de las resoluciones judiciales:** emitir gacetillas de prensa que faciliten la comprensión periodística. Utilizar en estos comunicados un lenguaje sencillo, desprovisto de tecnicismos. Explicar el alcance de los términos jurídicos que no puedan ser sustituidos. Enviar a los medios, además de las síntesis de prensa, los fallos completos.

**g) Imagen percibida, imagen proyectada:** un conflicto vinculado con el estatus del juez puede impactar en la percepción pública respecto de una decisión jurisdiccional concreta y, a la inversa, las decisiones jurisdiccionales, la resolución de un expediente que haya concitado la atención pública, afecta positiva o negativamente la imagen de la justicia en general. Las políticas de comunicación deben contribuir a forjar una percepción social de la función del Poder Judicial que refleje con la mayor fidelidad posible su misión y objetivos, así como a elevar la confianza de los ciudadanos en la institución judicial, facilitando el conocimiento y control ciudadano.

**h) Los miembros del Poder Judicial como actores en el escenario mediático:** las acciones público institucionales son observadas, analizadas, criticadas y mediatizadas a la ciudadanía. El Poder Judicial opera en un entorno de vinculación con otros actores. Existen relaciones de conflicto, de cooperación y de complementación; algunas son esporádicas y otras permanentes; algunas forman parte de su núcleo de funcionamiento y otras son periféricas (piénsese en las relaciones con actores tales como los colegios de abogados, otros poderes judiciales, asociaciones civiles, universidades, etc.).

**i) La fuente interesada de producción de la noticia:** si los periodistas no obtienen la información “por boca del magistrado”, tratarán de conseguirla de otras fuentes –siempre interesadas–. No se debe desconocer el juego de intereses que hay detrás de la producción de la noticia y las complejas relaciones que establecen los medios con sus receptores. Los espacios informativos que no se cubren por miembros de la justicia serán ocupados por otros actores (abogados de partes, peritos, testigos), con el riesgo de emisión de datos parciales o distorsionados, siempre envueltos por algún tipo de interés.

## 7. Ejes de la gestión judicial

Se descubre un eje fundamental en esta tarea docente e investigativa en materia de gestión judicial: repensar el sistema de justicia desde parámetros no solo normativos y jurisprudenciales, sino en función de su objetivo fundante, aquel que llena de contenido las instituciones públicas que deben trabajar en red para asegurar y afianzar la labor desde el Poder Judicial, y con la mirada puesta en el destinatario del servicio.

El que se brinde al ciudadano un servicio cada vez más eficaz, y a quienes trabajan en la justicia una mejor calidad de vida, laboral y personal implica considerar que la gestión judicial comprende toda la actividad organizacional

que involucra múltiples tareas que sirven de cauce y apoyo a la labor jurisdiccional donde queda plasmada la mirada del magistrado a través de un producto resolutivo.

Numerosas son las aristas que inciden en el repensar la gestión judicial para apuntalar el objetivo básico de la función de la justicia en nuestras sociedades. Aquí se propondrán algunos lineamientos básicos sobre los que se podrá profundizar desde la experiencia y estudio de cada espacio laboral.

### **7.1. Planificación como eje para la toma de decisiones**

El escritor francés Michel Fustier (en IIPE Buenos Aires, 2000, p. 3) supo señalar “vivir es ser capaz de responder a los múltiples desafíos de la existencia, no para ostentar saber, sino para resolver los problemas y tomar las mejores decisiones”. Y de hecho en la vida de toda institución, así como en la de los órganos que la componen, para responder a la idea de sistema, se necesita de la planificación para reducir la incertidumbre y dar los pasos adecuados para alcanzar los fines propuestos.

Se necesitará pensar en las expectativas o resultados a lograr para trazar el mejor camino, que se transitará bajo la guía de objetivos precisos. El proceso de planificar, asimismo, debe ser acompañado por criterios de racionalidad y transparencia, capaces de explicar fundadamente el modo y las razones por las cuales tomamos ciertas decisiones en vez de otras.

No se trata de imponer verticalmente metas y objetivos definidos por las máximas autoridades, sino más bien por el involucramiento que generan los procesos de motivación, comunicación y aprendizaje. Ello permite extender el compromiso y la potencia institucional desde la definición clara de los problemas que afectan al cumplimiento de la misión y los objetivos estratégicos, identificando las herramientas aptas para resolverlos.

El cambio en la cultura del trabajo requiere comenzar por plantear con claridad las metas institucionales, para que a partir de allí se generen verdaderos “equipos” de labor sedientos de aprendizaje (en reemplazo de “grupos o agrupamientos” que solo busquen logros individuales y personales), con desarrolladas capacidades de comunicación, negociación y resolución de conflictos, delegación, adaptación al cambio, proactividad y manejo de crisis, entre varias otras destrezas.

Y será a partir del establecimiento de ese punto a alcanzar en un horizonte certero y posible que se podrá coordinar y dirigir eficaz y eficientemente a las personas. Así, se podrá caminar con firmeza sobre la senda trazada desde una planificación estratégica, que deberá ser operativizada con cada paso y frente a cada obstáculo, estando en permanente alerta ante las nuevas oportunidades que se presentan en el entorno organizacional.

## 7.2. Diagnóstico desde el análisis FODA

El puntapié inicial de toda planificación debe partir de un análisis de la situación inicial desde un diagnóstico preciso. A tal fin, el análisis propuesto desde la matriz FODA constituye una herramienta que permite conformar un mapa de cierta situación actual y concreta, capaz de aplicarse tanto a la institución judicial como a una oficina particular dentro de aquella –jurisdiccional o administrativa–, lo que permite obtener un diagnóstico que enmarque el escenario lo más claramente posible para la toma de decisiones acordes con las políticas y objetivos formulados.

El término es un acróstico cuyas siglas corresponden a las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (en inglés, SWOT: *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*). Las fortalezas y debilidades son internas a la institución y dibujan su ser dándoles una identidad particular, por lo que debe procurarse visibilizarlas, objetivándolas, tratándolas como si fuéramos observadores externos que analizan la situación. Ello posibilitará luego actuar directamente sobre ellas, bien sea para potenciar los aspectos positivos encontrados o para procurar minimizar los negativos. En cambio, las oportunidades y amenazas pertenecen al ambiente externo, están por fuera del marco institucional o de la oficina judicial en análisis, situación por la cual resulta más difícil incidir sobre ellas.

Es como si se tomara una radiografía de una situación puntual sobre la que se problematiza. Las variables analizadas, y lo que ellas representan en la matriz, son particulares de ese momento. Luego de analizarlas, se deberán tomar decisiones estratégicas para mejorar la situación actual en el futuro, acorde a los objetivos trazados y a la política institucional definida.

La estrategia del Poder Judicial no es correr tras “utilidades”, como se propone desde el ámbito empresarial, sino perseguir el cumplimiento de la legalidad y la generación de legitimidad producto de su accionar.

Al ser un servicio público de prestación monopólica, no se cuenta con una competencia frente a la que habría que medirse y calcular la ventaja comparativa en aras a pulir la actividad y sus “productos”, sino que se debe trabajar en función del cumplimiento de objetivos alineados a políticas institucionales.

### 7.2.1. Las cuatro aristas a diagnosticar

- a) **Fortalezas:** *las capacidades o atributos especiales con que cuenta la institución, por medio de las cuales puede adquirir prestigio, ventaja o bien lograr sus objetivos (por ejemplo: personal idóneo tras ingresar mediante un procedimiento de concursos; capacitación continua mediante cursos de formación para la función, etc.).*
- b) **Oportunidades:** *los factores que resultan favorables desde el entorno en el que actúa la institución (por ejemplo: generación de normativas adecuadas a las problemáticas sociales; opinión pública favorable a las decisiones institucionales, etc.).*

c) **Debilidades:** aquellos elementos internos que provocan una posición desfavorable en el campo y pueden impedir u obstaculizar el desarrollo de los objetivos fijados. Son barreras internas (por ejemplo: espacios físicos escasos para la cantidad de expedientes a resguardar; falta de equipamiento informático, etc.).

d) **Amenazas:** las situaciones que provienen del entorno institucional y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización (por ejemplo: recorte presupuestario a la institución; abrupto cambio legislativo).



7.2.2. Los aspectos a considerar para encuadrar las dimensiones de la matriz FODA

- Para las **Fortalezas y Debilidades:**
  - Recursos humanos, económicos, tecnológicos, informáticos, materiales, etc.
  - Modo de desarrollar las funciones y actividades: liderazgo, estrategia, planificación, creatividad, motivación, redes de trabajo, etc.
- Para las **Oportunidades y Amenazas:**
  - Riesgos inmediatos y eventuales producidos por "el entorno" (este último variará en función del ámbito específico que consideremos: si tomamos un juzgado, el entorno bien puede ser la institución judicial; mas si tomamos a la institución judiciésta, aquel estará dado por el ambiente externo a la justicia).
  - Expectativas externas en relación al servicio prestado.

- *Percepción acerca de la institución y sus integrantes.*
- *Marco estatal, redes con organismos públicos, privados, ONG, la comunidad académica y otras instituciones vinculadas con la institución o la oficina.*
- *Otros aspectos que inciden: demográficos, políticos, legislativos, etc.*

En definitiva, en términos sistémicos, existe un conjunto inicial de **datos** (universo o muestra a analizar), un **proceso** (análisis de matriz FODA) y un **producto** (conformado por los datos que, convertidos en información, pueden ser de utilidad para la toma de decisiones). El diagnóstico del análisis FODA debe partir de la pregunta de si lo que está bajo observación tiene relevancia frente a los objetivos institucionales, si se halla fuera o dentro de la institución (lo que considerará la posibilidad de incidencia), y si es positivo o negativo en función de los factores claves para el ámbito en cuestión.

### 7.3. La gestión de calidad

La Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública (adoptada por la XVIII Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y de Gobierno realizada en el año 2008 en San Salvador) postula que:

... una gestión pública se orientará a la calidad cuando se encuentre referenciada a los fines y propósitos últimos de un gobierno democrático, esto es, cuando se constituya en:

- a) Una gestión pública centrada en el servicio al ciudadano; y,
- b) Una gestión pública basada en resultados (p. 8).

La gestión judicial comparte esos principios, los cuales deben fortalecerse a través de pilares fundamentales como el del liderazgo en la dirección y la gestión estratégica de la calidad, a partir del cual se orientarán sus acciones hacia la plena satisfacción del usuario inmediato de la Justicia (abogados, martilleros, entre otros) así como del destinatario mediano (justiciable) y, esencialmente del destinatario último de nuestra función: el ciudadano.

El modelo de sistema de gestión de calidad en el Poder Judicial tendrá como objetivo primordial establecer estándares de gestión en cualquier área u oficina de la institución, producto de ciclos de mejora continua de los procesos de trabajo dirigidos a la satisfacción de los requerimientos externos del servicio y al bienestar interno frente a la labor cumplida.

Impera fomentar la búsqueda de estandarización, trazabilidad y accesibilidad de la labor de cámaras, juzgados, fiscalías y demás oficinas judiciales, así como en la medición de resultados alcanzados a partir de objetivos propuestos.

Cabe señalar que la gestión de la calidad bajo los parámetros y criterios de las normas ISO (más allá de que los procesos de labor puedan llegar a ser o no certificados mediante IRAM) está siendo incorporada cada vez más a la gestión pública como herramienta para facilitar el alcance de los objetivos



institucionales de eficiencia, transparencia y control, posibilitando a nivel interno mejorar la prestación del servicio de justicia: una cuestión que, específicamente, redundará tanto en la mirada de los destinatarios y usuarios del servicio como en la satisfacción laboral interna de los artífices del sistema judicial (magistrados, funcionarios y empleados).

El interés social tutelado a través del servicio de justicia exige impulsar un modelo organizativo sustentado en modernas técnicas que hagan más eficiente, transparente, entusiasta y comprometida la labor judicial, que optimice la gestión de los procedimientos internos de trabajo, que permita evaluar el nivel de incidencia de las propuestas de mejora, y estimule un trabajo colaborativo y proactivo con la participación de los distintos actores involucrados.

El rumbo ha sido trazado, ahora implicará un desafío institucional el caminar hacia la mejora del servicio desde una política institucional que tenga ese objetivo como motor de quienes transitan día a día sus largos pasillos.



## CAPÍTULO II

# LA RESIGNIFICACIÓN DEL TRABAJO EN LA JUSTICIA

ROLANDO OSCAR GUADAGNA<sup>(\*)</sup>

### **1. La satisfacción laboral interna y su incidencia en la prestación del servicio**

La labor judicial se realiza en equipo: juzgados, tribunales colegiados, asesorías letradas, fiscalías, etc., son organizaciones en las que trabajan coordinadamente muchas personas, quienes pasan gran parte de sus horas de vigilia en sus lugares de labor, compartiendo tiempo y espacio.

El “clima o ambiente laboral” es fundamental no solo para el rendimiento y productividad de la organización, sino también –y especialmente– para la salud y para la realización de sus integrantes. Estos dos aspectos (desempeño o productividad grupal, por un lado, y salud y realización personal, por el otro) lejos de confrontar se complementan y retroalimentan: una organización judicial saludable y nutritiva para sus integrantes tiene muchas más probabilidades de ser más productiva y eficiente que una organización tóxica.

Investigaciones clínicas han demostrado que el trabajo puede llevar a la alienación, la locura y aun a la muerte, o que, en ciertas condiciones, puede generar no solo una producción de calidad, sino también servir para el crecimiento de la subjetividad, la expansión de los registros de sensibilidad e inclusive la autorrealización (Dejours, 2012 y 2013).

---

(\*) Magistrado del Juzgado en lo Civil, Comercial y Familia de 3ra nominación de la ciudad de Río Cuarto, Córdoba. Académico correspondiente en Río Cuarto de la Academia Nacional de Derecho y Ciencias Sociales de Córdoba, ex Profesor de la Facultad de Ciencias Económicas y de la carrera de Abogacía de la Universidad Nacional de Río Cuarto. Autor de artículos jurídicos y sobre la función judicial.

Por el valor que lo nutre y le confiere sentido (la justicia), el Poder Judicial es el ámbito en el cual más fuerte debe ser el imperativo de evitar que las personas sean instrumentalizadas, sometidas a presiones insalubres y convertidas en meros engranajes de un sistema despersonalizado, que, si se deshumaniza, no puede ser justo. Y esto no es incompatible con un servicio de justicia de calidad, eficiente y eficaz, al que tiene derecho la ciudadanía. Más bien, es todo lo contrario.

En efecto, un sistema justo hacia adentro es condición necesaria para poder ser justo hacia afuera y solo las organizaciones que promueven y alientan el pleno despliegue de aptitudes, capacidades, habilidades y destrezas, sin miedos ni temores, alcanzan el máximo de rendimiento individual y grupal, sin afectar la salud ni el bienestar de sus integrantes.

El “clima o ambiente laboral” en un sistema como el judicial, en el que los distintos organismos tienen gran autonomía e independencia, es el producto de la interacción de las personas que trabajan en cada uno de ellos. En otras palabras, la calidad de las relaciones entre quienes integran los organismos judiciales determinan la calidad del clima laboral.

Por supuesto que el tipo de liderazgo es un factor esencial, por la influencia que todo líder ejerce en su organización; pero también son importantes los modos de relacionarse entre pares; los vínculos entre los que podemos denominar “mandos medios” del organismos (que son los responsables del “*management*”) y, asimismo, las formas de interactuar de estos con el líder y con el resto del equipo de trabajo (en el punto siguiente ampliaremos lo referido a liderazgo, coordinación y delegación de tareas, y supervisión y control, en una organización saludable, eficiente y participativa).

La calidad de las relaciones interpersonales, que, como vimos, son las que determinan el clima laboral, pueden ser consecuencias aleatorias del fluir espontáneo de las interacciones en el ámbito del trabajo, en cuyo caso este podrá ser saludable o tóxico independientemente de los deseos de las personas involucradas. Pero también pueden crearse las condiciones para que las relaciones interpersonales tengan las características necesarias para que el clima laboral sea satisfactorio, tanto desde el punto de vista organizacional como personal.

Ya hace bastante tiempo que en el mundo corporativo y de las grandes empresas se ha producido un cambio de modelo de gestión: se ha pasado del modelo competitivo al modelo colaborativo, al comprobarse que este último no solo es más eficiente, sino que también es más sustentable y genera mayor felicidad. Este nuevo paradigma es replicable en las esferas judiciales.

Algunas cuestiones relevantes para formar equipos de trabajo colaborativos son las siguientes: desterrar el miedo en la organización; mejorar la comunicación; incentivar la participación; hacer que la información circule y que todas las personas tengan acceso a ella; utilizar el pensamiento colectivo; consensuar los fines y objetivos del organismos así como las estrategias y tácticas para alcanzarlos; distribuir las tareas y responsabilidades

según vocaciones, aptitudes, actitudes y capacidades; permitir momentos de sociabilidad; motivar en lugar de imponer; compartir experiencias, conocimientos y sentimientos...

Conformado el equipo de trabajo y generado un ámbito laboral confiable en el que todas las personas se sientan seguras y tranquilas, es preciso buscar mecanismos que produzcan retroalimentación positiva entre “productividad organizacional” y “felicidad personal”.

Eso puede lograrse con la combinación del Sistema de Gestión de Calidad con métodos que la investigación psicológica ha demostrado que favorecen los “estados de experiencia óptima” con “profundos sentimientos de gozo creativo” (asimilable a lo que comúnmente denominamos “felicidad” o “disfrute”).

“Varias décadas de investigación sobre los aspectos positivos de la experiencia humana (la alegría, la creatividad y el proceso de involucración total con la vida...)”, le han permitido al profesor y decano de psicología de la Universidad de Chicago Mihaly Csikszentmihalyi (1996, p. 142), comprobar que las condiciones para disfrutar las actividades que realizamos (sean deportivas, artísticas, científicas... o laborales) y lograr lo que él denomina “experiencia autotélica o flujo” son las siguientes: que sean útiles y desafiantes, que incluyan metas progresivas de superación personal, alcanzable con un esfuerzo razonable y sostenible en el tiempo. El citado psicólogo lo explica de la siguiente manera: para evitar la frustración y el desaliento, así como el aburrimiento y el tedio, “la gente del flujo” presta “suma atención a los detalles más ínfimos del ambiente, descubriendo ocultas oportunidades para la acción (...) Entonces se [asignan] metas apropiadas a su (...) situación y [controlan] estrechamente el progreso mediante la retroalimentación. Cuando [alcanzan] su meta, [suben] el listón, colocando ante sí desafíos cada vez más complejos”.

Las condiciones señaladas por el mencionado investigador resultan conformes con el Sistema de Gestión de Calidad porque en este se procura descubrir oportunidades ocultas de mejora registrando las no conformidades (errores o defectos), para fijar metas apropiadas a la situación; luego se controla a través de “mediciones” efectuadas con ayuda de “indicadores” si se avanza hacia las metas o no, para poder efectuar las correcciones necesarias y cuando estas son logradas se establecen nuevas metas, en un proceso de mejora continua.

## **2. Liderazgo. Coordinación. Delegación de tareas. Supervisión y control**

Vimos en el punto anterior que los lugares de trabajo, incluyendo por cierto las oficinas judiciales, pueden ser tóxicos o saludables y que en estos últimos la productividad es mayor y de mejor calidad. También adelantamos que para lograr estos resultados positivos es necesario pasar del modelo competitivo al modelo colaborativo de trabajo en equipo.

En este último se combina un liderazgo participativo con delegación de tareas y responsabilidades y para que todo esto funcione de forma eficiente y

eficaz se requiere planificación, coordinación, supervisión y control, que son los temas que pasamos a abordar.

Un equipo de trabajo es más que un grupo de personas que realizan tareas y cumplen funciones en un mismo lugar. En todo equipo (pensemos en uno de fútbol, de hockey, de rugby, etc.) hay un líder (generalmente el capitán), un entrenador y un grupo de personas entre las que se han distribuido funciones para alcanzar determinadas metas, que para todas son importantes. En los equipos de calidad además hay algo que los amalgama (tienen un “alma” que los une), las relaciones entre sus integrantes son fluidas y de recíproca consideración; los esfuerzos son distribuidos en forma equitativa y las funciones son asignadas según aptitudes y habilidades.

Los organismos judiciales están fuerte y rígidamente estructurados. Si tomamos como ejemplo a un juzgado tenemos: un/a juez/a, una o varias funcionarios o funcionarias (secretarios/as y prosecretarios/as) y un número variable de empleados y empleadas.

Aunque esos cargos formales no necesariamente se corresponden con las funciones que requiere la eficiente gestión de un equipo de calidad, podemos pensar a las oficinas judiciales (en el caso del ejemplo, un juzgado) como un equipo con un/a líder, una o varias personas encargadas del *management* y varios jugadores y/o jugadoras.

En ese esquema lo ideal sería que el/la juez/a cumpla funciones de liderazgo; que las funcionarios o funcionarias se encarguen del *management* y que los empleados y las empleadas actúen coordinadamente como jugadores y jugadoras de un equipo altamente competitivo.

En el ámbito de la gestión, la función principal del líder es contagiar un sueño al equipo de trabajo e incentivar y motivar a cada uno de sus integrantes y al grupo en su conjunto para alcanzarlo. Es conveniente que ese sueño, para que sirva como utopía hacia la cual todas las personas que componen el equipo de trabajo se sientan inclinadas a caminar, sea grande, atrevido y aún descabellado (como cuando la NASA se propuso llegar a la luna o Nelson Mandela y Mahatma Gandhi, independizar sus países a través de medios pacíficos; y tal vez actualmente formar parte de un sistema judicial que sea activo protagonista de la transformación social orientada hacia una forma de vida más inclusiva, democrática y participativa en la que los derechos de todas las personas se encuentren garantizados).

Según Herrero Mitjans, Mora Simoes y Noble Herrera (2005, p. 144), el liderazgo “se apoya en tres componentes: lo formal (la jerarquía), lo técnico (el conocimiento) y el carácter (la integridad personal); pero sin duda son, primero el carácter y luego el conocimiento, los que definen el liderazgo en acción”.

Las personas encargadas del *management* deben ocuparse de diseñar la hoja de ruta que permita al equipo cumplir el sueño compartido y controlar que se camine en la dirección adecuada, sin retrocesos ni desvíos. A tal fin

deben establecer, junto con el resto del equipo, los objetivos, las metas y los indicadores para medir si se cumplen. También tienen que supervisar el funcionamiento de la organización y controlar con la ayuda de los indicadores si se van alcanzando las metas que llevan a los objetivos.

Finalmente las empleadas y los empleados deben participar activamente, en forma coordinada y comprometida, en la empresa común de brindar un servicio de calidad.

En organizaciones democráticas (participativas) e inteligentes (en las que todos piensan y no se limitan a recibir instrucciones) es fundamental el pensamiento colectivo (todos aportan al conocimiento común) y el autocontrol (cada uno mide su propio desempeño y su contribución al trabajo grupal).

En esta clase de organizaciones se invierte tiempo y esfuerzo en capacitación para poder delegar tareas y funciones en quienes tienen la idoneidad suficiente para cumplirlas eficientemente.

### **3. Motivación. Refuerzos positivos y negativos en la labor**

En la tapa de un libro muy popular<sup>(1)</sup> sobre “cómo mejorar la moral y motivar a los empleados”, se explica con claridad y contundencia: “La eficacia de un equipo radica en su capacidad de MOTIVACIÓN”.

La motivación es a los equipos de trabajo lo que el combustible a los automóviles y la sabia a los vegetales. Sin esa fuerza interior, individual y colectiva, que empuja hacia las metas y objetivos comunes, los equipos de trabajo languidecen, se marchitan, funcionan a un nivel muy inferior a sus potencialidades para frustración de sus integrantes y generando malestar en los destinatarios de su actividad.

Motivar a un equipo de trabajo es inyectarle energía, liberar potencias, generar las condiciones para que sus integrantes amen el trabajo, disfruten realizándolo y de esa forma alcancen el máximo de felicidad y satisfacción.

Una condición para amar lo que hacemos es encontrarle sentido al esfuerzo que todo trabajo exige. No hay nada más desalentador que realizar una tarea cuya utilidad no percibimos porque no advertimos de qué manera ella contribuye al logro de finalidades significativas. Por eso es importante para la motivación que cada integrante del equipo sea plenamente consciente de su contribución a los logros colectivos. Además, estos deben ser considerados valiosos para que el esfuerzo por alcanzarlos se encuentre justificado.

En los organismos judiciales no es difícil encontrar fines valiosos, que justifiquen los esfuerzos cotidianos: contribuir a la paz social; proteger derechos; contribuir a mejorar la convivencia resolviendo las disputas en forma justa; etc.

---

(1) *Fisch* (2001), de S. C. Lundin; H. Paul & J. Christensen (Barcelona: Urano).

Clarificados los fines valiosos es importante que cada integrante de la organización sienta que su tarea contribuye al logro de los mismos, cualquiera sea su lugar en la estructura del organismo y la naturaleza de sus funciones.

En su libro *El factor humano en los organismos judiciales* (2004), Pelayo Ariel Labrada enumera las siguientes pautas para lograr la motivación, aunque aclarando que “es imposible hacer una lista más o menos completa”: sinceridad y transparencia; otorgar facultades y responsabilidades; valorar la personalidad; participar en las decisiones; pedir que se fijen sus objetivos; remarcar nuestro rol social; crear un ambiente placentero.

La confianza, la alegría, el reconocimiento, la empatía, la transparencia, la sinceridad, el compañerismo, la solidaridad, la tranquilidad y seguridad (en el sentido de no tener miedo) son algunas de las condiciones para generar y reforzar la motivación.

Pero, tal vez, el factor más importante para que los integrantes de un organismo se sientan motivados es el orgullo de pertenecer a una organización eficiente. A nadie le gusta trabajar en un organismo mediocre, desprestigiado, en el que solo se reciben críticas y quejas por su deficiente desempeño. En cambio hacer las cosas bien y sentirse reconocido es fuente inagotable de energía y motivación.

La ausencia de buena comunicación, el miedo, la exacerbación de la competencia interna, el autoritarismo, la mentira y el ocultamiento de información, la injusticia, el maltrato, el menosprecio son, por el contrario, factores que desalientan y, por lo tanto, desmotivan.

Por la rigidez que caracteriza a nuestras estructuras judiciales es importante mencionar dicha rigidez como un factor que inhibe la motivación. Mitjans, Simoes y Herrera (2005) lo explican de la siguiente manera: “al aumentar la rigidez de las operaciones y su control, los operadores reducen su área de discrecionalidad y conocimiento implícito y pierden la visión de conjunto haciéndose más dependientes e ineficientes y, por ende, perdiendo calidad profesional y autonomía personal” (p. 296).

Entre las motivaciones positivas encontramos el reconocimiento por la labor bien hecha y por el esfuerzo o el compromiso demostrado; las felicitaciones verbales o escritas cuando son justas y sinceras; la distribución equitativa de la carga de trabajo; la posibilidad de participar en las decisiones grupales; la coherencia en el liderazgo.

Entre las motivaciones negativas podemos mencionar las sanciones, los llamados de atención, las amenazas y las presiones.

Actualmente no caben dudas de que las primeras son mucho más efectivas que las últimas.



## CAPÍTULO III

# PODER JUDICIAL Y DERECHO PÚBLICO

VIVIANA YACIR<sup>(\*)</sup> - YÉSSICA NADINA LINCON<sup>(\*\*)</sup>

A mérito de su articulación federal, y siguiendo los preceptos de la Constitución Nacional (CN), el Estado argentino presenta un ordenamiento jurídico complejo, organizado formalmente en torno a la regla residual de reparto competencial en favor de las provincias (art. 121 CN).

En esa senda, la autodeterminación constituyente, legislativa e institucional resulta un principio cardinal y presupone la no injerencia del gobierno federal en el esquema provincial (art. 122 CN), así como su acompañamiento con políticas nacionales que promuevan el crecimiento y desarrollo del interior del país (art. 175, inc. 23 CN).

Sin embargo, ese reaseguro o garantía del goce y ejercicio de sus instituciones no es gratuito. Por el contrario, presupone el acatamiento de determinadas directivas, so riesgo de activar el remedio extraordinario de la intervención federal, y que en rigor importan salvaguardas de la forma federal de Estado, del régimen republicano de gobierno y de la responsabilidad internacional asumida por el Estado en materia de derechos humanos.

Así, se enfatiza el imperativo de “asegurar la administración de justicia” (art. 5 CN), “la autonomía de los municipios” (art. 123 CN) y la “educación primaria” de acuerdo a los “principios, declaraciones y garantías” reconocidas en la CN y el *Corpus Iure* internacional de Derechos Humanos incorporados al derecho argentino y que integran el bloque de constitucionalidad federal (art. 75, inc. 22 CN).

---

(\*) Abogada. Fiscal de la Cámara Civil y Comercial en el Poder Judicial de la provincia de Córdoba.

(\*\*) Profesora Titular de Derecho Público Provincial y Municipal de la Facultad de Derecho y Sociales (Universidad Católica de Córdoba). Funcionaria en el Poder Judicial de Córdoba.

De tal manera, las provincias deben incluir dentro de su estructura de poderes al Poder judicial, lo que supone:

- *La creación y establecimiento de tribunales para el ejercicio adecuado de la función.*
- *La asignación de competencia, con relación a todos los casos que surgen en el ámbito local, con excepción de los sometidos a jurisdicción federal por razón de la materia, persona o lugar.*
- *El dictado de los códigos procesales respectivos.*
- *El nombramiento de funcionarios idóneos, garantizando en el proceso de selección, la igualdad de oportunidades.*
- *La previsión de instrumentos que permitan promover el acceso a la justicia para todos sin discriminación.*

Los instrumentos de derechos humanos incorporados por nuestro país con rango constitucional, sea de manera originaria (art. 75, inc. 22 CN) o derivada a mérito de las convenciones internacionales suscriptos con posterioridad a 1994, imponen un contenido valorativo sumamente relevante para el sistema así como para su hermenéutica.

En tal sendero, la lente humanitaria asegura la legitimidad de la visión aplicada a la hora del diseño o, en su caso, del rediseño institucional, sobre la base de que las instituciones involucran, comprometen y satisfacen derechos fundamentales de la persona humana.

Es por ello que al hablar de Poder Judicial debemos enfocarnos en la noción de servicio, cuyo norte es fortalecer la tutela judicial efectiva conforme los estándares internacionales y reducir la brecha entre Poder Judicial y sociedad. En el caso “Bulacio v. Argentina”, la Corte IDH señaló que la función de los órganos judiciales no se agota en posibilitar un debido proceso que garantice la defensa en juicio, sino que además debe asegurar en tiempo razonable el derecho de la víctima o sus familiares, a saber: la verdad de lo sucedido y que se sancione a los eventuales responsables.

En tal sendero, la misión del Poder Judicial sería la de tutelar y promover la armonía social y el fortalecimiento de la democracia a través de una intervención imparcial, independiente, eficaz y eficiente, que garantice la supremacía constitucional y la plena vigencia de los derechos humanos, y conciba a la persona y a su dignidad intrínseca como eje y con la mirada depositada en la sociedad, en los problemas reales y concretos de la gente común.

Si bien se identifica que este debe ser el marco de referencia para todos los poderes del Estado, se presenta con mayor énfasis en el ámbito del Poder Judicial, donde se debe procurar, en rigor, la realización del principio de equidad con solidaridad, permitiendo a todas las personas ejercitar con plenitud los derechos reconocidos por el ordenamiento jurídico.

Por otra parte, la visión del Poder Judicial se entendería como la de ser y ser visto como un poder con vocación de servicio y compromiso con la excelencia, a partir de respuestas oportunas, justas y confiables a los asuntos de su competencia. De esta manera se abandona la sesgada mirada tradicional de una institución puramente dedicada a la tutela de los intereses individuales, limitada a la aplicación del derecho, previo un procedimiento adversativo en el cual se alcanza una decisión por la cual se asigna el derecho a una de las partes.

No obstante, hay que ser conscientes de que las instituciones no son “buenas” ni “malas”, sino que dependen de la ejemplaridad de las personas que las componen. Ante tal rumbo argumental la independencia, idoneidad técnica y moral de los integrantes del Poder Judicial resultan esenciales, erigiéndose en la fuente de su legitimidad, en el entendimiento de que son derechos humanos de los destinatarios de justicia.



## CAPÍTULO IV

# SERVICIO Y SERVIDORES PÚBLICOS

POR CLAUDIA SMANIA<sup>(\*)</sup> - VIVIANA YACIR<sup>(\*\*)</sup>

### 1. Introducción

Este escrito busca invitar a reflexionar sobre la situación actual de la justicia, sus problemas y perspectivas, con el fin de abrir un debate sobre el sistema político y contribuir así al perfeccionamiento y mejora de nuestra democracia. De tal modo y sobre la base del artículo de José Manuel Canales Aliende titulado “El servicio de la Justicia: actualidad y perspectivas” (1995), corresponde aclarar que, antes de hablar de Poder Judicial –como tradicionalmente se hace– de justicia o de los jueces, es preferible hablar de servicio de justicia o de administración de justicia (expresión ratificada por la jurisprudencia), con apoyo en las siguientes razones:

- *La problemática de la justicia no es algo aislado, sino –por el contrario– debe incluirse en un contexto más amplio, cual es el de la modernización del Estado y de sus instituciones, lo que implica una mejor calidad en las prestaciones y servicios públicos.*
- *Comúnmente se identifica a la justicia con los jueces, pero debe considerarse que no son los únicos actores, ya que existen muchos otros.*
- *El Poder Judicial y la justicia no son un fin en sí mismo, sino que constituyen un medio, atendiendo a su finalidad: la satisfacción de las demandas y necesidades de los ciudadanos. Esta finalidad es común a todos los servicios públicos.*

Tradicionalmente, y bajo una mirada predominantemente jurídica, el aludido autor refiere que el tema del control y la responsabilidad de los poderes

---

(\*) Abogada. Especialista en derecho público. Magistrada en el Juzgado especializado en Ejecuciones Fiscales de 2da nominación de Capital en el Poder Judicial de la provincia de Córdoba.

(\*\*) Abogada. Fiscal de la Cámara Civil y Comercial en el Poder Judicial de la provincia de Córdoba.

públicos aparecía tratado como algo derivado del proceso de consolidación constitucional del Estado de derecho y de la consiguiente división entre los tres poderes clásicos de todo Estado moderno.

Esta perspectiva jurídica y formal de la división de los poderes puede decirse que no comprende íntegramente la realidad más amplia y compleja del sistema político y de la sociedad en la que están insertas las normas, cualquiera que fuese su jerarquía, configurando al Poder Judicial como un poder neutral y paralelo de los otros dos.

Frente a ello, en la actualidad queda en evidencia que el Poder Judicial se ha convertido en un actor de primer orden en los sistemas políticos, que incluso muchas veces influye en la formulación y la ejecución de políticas públicas.

En el actual Estado social o de bienestar, los sistemas políticos se estructuran en forma distinta a la división de poderes, generándose una síntesis entre lo normativo y lo fáctico, entre la legalidad y la eficacia. En una palabra, el servicio público de justicia y el Poder Judicial, de haber sido concebidos como un organismo burocrático, con finalidad jurídica formal, han pasado a integrarse a un espacio más abierto en el que, por imperativos de legalidad, deben interactuar con los otros poderes, la ciudadanía y la opinión pública.

Frente a esta nueva concepción del servicio público de justicia y de los cambios sociales, económicos y tecnológicos que han irrumpido en la actualidad, resulta necesario generar una reflexión acerca del nuevo rol del Poder Judicial y la calidad de la prestación que se brinda, en la que aparece como objetivo primordial la modernización y, con ello, la redefinición de perfil de los integrantes de la carrera judicial, y demás integrantes y participantes en el servicio público.

Resulta sabido que las dos funciones tradicionales y básicas del Poder Judicial son el de mantener la paz social y la de dirimir las controversias de manera eficaz, por lo que puede advertirse que existe una íntima vinculación entre los problemas de la justicia y los problemas de la sociedad. Ejemplo de esta vinculación, lo constituye el aumento de la conflictividad social y, por tanto, de la litigiosidad; la crisis económica y los nuevos problemas sociales y laborales; la aparición pública del fenómeno de la corrupción; la mayor conciencia ciudadana en relación al respeto y garantía de sus derechos; la globalización; los nuevos delitos económicos a partir del uso de la informática; la marginación social; la incidencia del derecho público en la aplicación del derecho privado; la aparición de la mediación como alternativas a los procesos judiciales; la irrupción de la informática y de las nuevas tecnologías; la progresiva conformación plural y pluricultural de la sociedad argentina.

Junto a los problemas actuales el servicio público de justicia, el Poder Judicial posee los propios derivados de su idiosincrasia, que genera en los resultados una disociación entre lo normativo y los hechos, entre la norma y la sociedad.

Es sabido que la legitimación del servicio público de justicia viene dada por el grado de opinión y satisfacción de los usuarios, cuestión que motoriza la

transformación misma del Estado, constituyendo la mirada en el tema una manifestación de una nueva sensibilidad del Poder Judicial respecto de la ciudadanía.

No obstante, el citado autor se plantea que la imagen de la justicia choca principalmente con dos inconvenientes de difícil abordaje:

- *Generalmente, la respuesta de la justicia deja insatisfecha a una de las partes, por lo que la imagen y percepción total de satisfacción es imposible.*
- *La justicia, a diferencia de otros servicios públicos, tiene gran dificultad en difundir y poner en valor su acción.*

En tal sentido, el autor citado refiere que hace falta un diseño global de la justicia y de las políticas públicas referentes al servicio de justicia, que deberán estar clarificadas dentro de un plan estratégico. Estas políticas públicas deberían distinguir claramente entre los niveles “macro” y los “micro”; es decir, las decisiones estratégicas dentro de un plan de actuaciones, con las actuaciones propiamente dichas y diarias, en el marco y ámbito de la oficina judicial y sus distintos tipos.

La diaria realidad de la justicia y la inmediatez del contacto de esta con los ciudadanos –de la que se deriva, por tanto, su opinión y legitimidad– se realiza básicamente a través de la oficina judicial. La modernización, informatización y nuevo diseño de la oficina judicial parece una condición imperiosa para su eficaz funcionamiento.

Finalmente, Canales Aliende subraya que además es necesario introducir una nueva cultura de gestión para, en primer lugar, conocer la realidad y, luego, tomar decisiones y ejecutarlas eficientemente, distinguiendo entre aquello que es puramente de gestión y aquello que es estrictamente jurídico. Por otro lado, aparece evidente la necesidad de la formación continua de todo el personal afectado al servicio de la justicia (personal judicial y no judicial) en temas jurídicos y no jurídicos. Dentro de estos últimos se destaca la necesidad de brindar y obtener formación en los conocimientos, técnicas y habilidades que, en lo que concierne a gestión pública, hoy son ineludibles en cualquier institución y servicio público. En una palabra, la formación es un instrumento clave dentro del proceso de modernización y profesionalización.

## **2. El servidor público**

Por servidor público se conceptualiza a la persona que se encuentra orientada –principalmente– por el deseo de servir y atender las necesidades de los ciudadanos, poniendo a disposición de la sociedad sus capacidades y habilidades con el fin de concurrir al desarrollo de esta, y anteponiendo los máximos fines del Estado a cualquier interés particular.

La vocación de servicio, por tanto, es uno de los principios y valores fundamentales del servidor público, que se caracteriza por:

- 1) *La satisfacción y pasión por brindar la mejor atención y lograr calidad de servicio.*

- 2) *El compromiso de entender, atender y resolver las necesidades de aquellos a los que servimos, orientándonos permanentemente a su satisfacción y a la superación de sus expectativas.*
- 3) *El compromiso de atender con cordialidad, humanidad, rapidez y sentido de oportunidad los planteos y requerimientos de los usuarios y ciudadanos.*
- 4) *El constante desarrollo y capacitación, con la finalidad de prestar un mejor servicio.*

Se señalan como algunos de los deberes del servidor público, los siguientes: observar buena conducta fuera y dentro de los horarios de trabajo; practicar el respeto a los usuarios y ciudadanos destinatarios; guardar reserva de los asuntos que lleguen a su conocimiento; guardar respeto y motivar a sus compañeros de trabajo en el mejoramiento constante y continuo. Un servidor público debe actuar sobre la base de la justicia, la razón y argumentación por encima de cualquier interés propio e individual, encontrándose orientado su rol a la formación del bien común o colectivo.

También debe tener creatividad e innovación, lo que se traduce en la búsqueda constante de nuevas formas de trabajo capaces de resolver, eficiente y oportunamente, los problemas que se van presentando en forma cotidiana. Para ello es necesario que el servidor público tenga una visión de reto frente a cada conflicto que se presenta y que se enfoque en su resolución.

Por último, se sostiene que el servidor público debe tener conciencia del significado y trascendencia de su trabajo y estar al servicio de los ciudadanos, en el proceso de transformación de la sociedad por principios y valores.

Cabe preguntarse, ¿cuáles son los beneficios de fomentar los valores? Partiendo de que el servicio es un proceso, para generar la sensación de satisfacción externa e interna al realizar una tarea es importante la relación persona a persona. La buena conducta, el trato amable y la grata comunicación, son elementos básicos para establecer buenas relaciones y buen servicio.

Resumidamente, es posible decir que el papel de la ética es doble: por un lado, sirve de freno a conductas indebidas e impropias; y por el otro, refuerza los comportamientos positivos mediante el fomento de valores, evitando que los contravalores enfermen a la institución pública (por ejemplo, tráfico de influencias, temor, traición, improvisación, fraude, hipocresía, deslealtad, ineptitud, irresponsabilidad, insolencia, incompetencia, negligencia, injusticia, etc.).

Si bien no existe un documento universal sobre valores éticos para ser aplicados a todas las instituciones públicas de todos los países, sí puede destacarse que existen valores que son comunes, tales como: actitud innovadora, empatía, ambiente de trabajo equitativo, principio del bien común, capacidad para el cargo, confianza, comunicación, calidad en el trabajo, compromiso con los ciudadanos, disciplina, espíritu de servicio, franqueza, honradez, fiabilidad, imparcialidad, lealtad, integridad, liderazgo, mérito, mejora continua,



objetividad, profesionalización, rectitud, responsabilidad, sencillez, sensibilidad, tolerancia, transparencia, etc.

Es importante tener claridad sobre las características del servidor público que necesita el Poder Judicial. Para ello es importante considerar que un perfil técnico y eficientista no es el que dará todas las respuestas de la justicia frente a los ciudadanos; sino más bien un perfil humanista, donde la idoneidad personal pasa por la voluntad del trabajador de dedicarse de lleno a colaborar con la administración de la justicia. A este perfil, deberían apuntar todos los mecanismos de selección y promoción en la carrera judicial.

### 3. Servicio, tutela judicial efectiva y gestión

El principio de **tutela judicial efectiva**, ampliamente reconocido en varios tratados internacionales, tuvo su incorporación en el sistema normativo argentino con la reforma constitucional de 1994, momento a partir del cual se le otorgó jerarquía constitucional. Cabe señalar que la Constitución nacional consagra este principio en el art. 18 y, por ejemplo, la Constitución de la Provincia de Córdoba lo recepta en el preámbulo, cuando se expresa la finalidad de "... asegurar (...) el acceso de todas las personas a la justicia...", y en el art. 19, inc. 9, en cuanto reconoce a todas las personas el derecho a peticionar ante las autoridades y obtener respuesta, y acceder a la jurisdicción y a la defensa de sus derechos.

El art. 8, inc. 1, del del Pacto de San José de Costa Rica establece:

Toda persona tiene derecho a ser oída, con las debidas garantías y dentro de un plazo razonable, por un juez o tribunal competente, independiente e imparcial, establecido con anterioridad por la ley, en la sustanciación de cualquier acusación penal formulada contra ella, o para la determinación de sus derechos y obligaciones de orden civil, laboral, fiscal o de cualquier otro carácter.

Esta norma condensa el concepto de tutela jurisdiccional, como un derecho de acceso a la justicia.

Ahora bien, cabe preguntarse: ¿cómo vincular este principio, este derecho, con la gestión judicial? El Poder Judicial tiene el mandato constitucional de mejorar la gestión de los procesos para así asegurar a las personas, al ciudadano, el pleno ejercicio del derecho a la tutela judicial efectiva. Para ello, debe considerarse que los avances para llevar a cabo esta tarea se dan principalmente en la modificación de las normas procesales, en el campo tecnológico y en el factor humano; y que el exceso de formalismos degenera el acceso a la justicia y atrofia el principio de la tutela judicial efectiva.

Diariamente, puede observarse cómo distintos órganos jurisdiccionales con igual cantidad de recursos humanos y materiales, ante los que litigan lo mismos profesionales, con idéntica cantidad de causas asignadas y de expedientes en

trámite, otorgan respuestas distintas respecto del plazo que duran los procesos y del tiempo que utilizan para resolver. Muchas veces nos quejamos de la falta de adecuación entre la norma procesal y la realidad, y desatendemos la incidencia del factor humano en el proceso y su incidencia en el principio de tutela judicial efectiva.

Por otra parte, debe destacarse la importancia de la incorporación de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) en el sistema de justicia. No puede ya desconocerse que una serie de factores que escapan a lo netamente judicial, como la utilización de herramientas tecnológicas, ha crecido enormemente, tanto a nivel del mundo privado como de las instituciones públicas. La potencialidad de las nuevas tecnologías hoy parece tender hacia la provisión de servicios al ciudadano, como la provisión de servicios públicos más eficientes y a menores costos económicos.

Los beneficios que puede brindar la tecnología parecieran ser importantes y variados: desde la renovación de equipamiento, la interrelación entre organismos y la simplificación de procesos internos, hasta la provisión de servicios al ciudadano. Resulta, por tanto, clave la incorporación de las TIC como elemento de reforma y modernización de los sistemas de justicia que garanticen el principio de tutela judicial efectiva. La pregunta a formularse por parte del Poder Judicial es: ¿qué tipo de tecnologías, qué usos pueden darse, con qué fines, y para qué tipos de usuarios?

En síntesis, se pretende reforzar la idea de que existe una íntima relación entre la tutela judicial efectiva y la necesidad de mejorar la calidad de la gestión judicial, a fin de disminuir la mora judicial y dar respuesta acabada y oportuna al ciudadano. De esta manera se logra que la persona que pide justicia sienta que obtenerla no implica un camino plagado de obstáculos innecesarios, ni que tampoco ese ser humano -final y único destinatario del servicio, pese a que lo hace por intermedio o con el asesoramiento de un abogado- litiga no solamente contra otra parte sino también contra el tribunal. Es que al ser el tiempo de la justicia, tiempo en la vida de las personas, nadie podrá desconocer que una justicia rápida es un importantísimo componente de su calidad.

Para tal finalidad será necesario afrontar y asumir tareas hacia la concientización del agente judicial (en sentido amplio), mostrándole casos límite que suceden a diario: aquellos en los que la insatisfacción de la pretensión en tiempo oportuno significa la privación de un derecho fundamental de la persona. Así, se le demuestra al agente judicial que ellos mismos pueden ser los perjudicados por tal demora, y se les recuerda la sensación que se percibe en los casos en que actúan como peticionantes ante reparticiones públicas o privadas.

Otras formas para concientizar podrían ser: demostrar los indicadores de descreimiento en la justicia que actualmente existen -y la incidencia que en ello tiene la mora y la burocratización judicial-, habilitar la posibilidad de cumplir pasantías ante otros organismos jurisdiccionales que sean destacados por su buena gestión judicial; realizar demostraciones comparando el volumen de

producción y horas de trabajo de juzgados con similares recursos humanos y tecnológicos, y con similar cantidad de causas en trámite; convencer, a través de la capacitación, de lo importante de mejorar los métodos de trabajo y dar un servicio de justicia más eficiente.

#### **4. Gestión judicial**

La gestión judicial, en palabras del Centro de Información Judicial (CIJ) de la Corte Suprema de Justicia de la Nación, “tiene como principal objetivo la **modernización total del Poder Judicial**”.

Es necesario que los abogados sean formados por las facultades de derecho para la conducción de personal y para la gestión administrativa. Concretamente, es necesario que los abogados sean formados en lo que significa la conducción de un órgano jurisdiccional, para así poder afrontar la administración de complejas gestiones y relaciones interpersonales.

Entendemos a la gestión judicial como parte esencial del servicio de justicia, que requiere de especial atención, ya que solo a través de ella es posible conocer el real funcionamiento de los órganos judiciales, tanto desde la perspectiva de los propios órganos como de los actores externos, ya que por medio de sus indicadores se posibilita el análisis de la prestación del servicio, y la calidad y eficiencia del mismo.

Considerada de esta manera, podemos decir que la gestión judicial se instala enseguida a partir del mandato constitucional y permanece indiscutiblemente adherida a él, toda vez que para impartir justicia es menester contar con una organización y estructura adecuadas a fin de que impere el orden y control sobre los asuntos que cada órgano tiene a su cargo. Para lograr lo anterior, debe contarse con una capacitación constante y precisa dirigida a los titulares de los órganos judiciales y a los integrantes de estos, a fin de dar a conocer y concientizar a todos ellos sobre los puntos que deben integrarse al tema y el compromiso particular que ello significa. Debe, en consecuencia, demostrarse la trascendencia y significado que tiene la implementación de políticas de gestión judicial y la forma en que deben operar.

Para esto cabe recordar que la Corte Suprema de Justicia de la Nación (CSJN) creó en diciembre de 2007 la **Comisión Nacional de Gestión Judicial**, encabezada por el presidente del máximo tribunal e integrada por jueces de todo el país.

Se dispuso, entonces, que la Comisión sería la dependencia encargada de delinear políticas estratégicas y planes operativos que, mediante la incorporación de nuevas tecnologías y criterios de gestión, impulsaran el rediseño de la organización del Poder Judicial.

El paradigma que propuso consistió en considerar a la gestión judicial como una herramienta de apoyo a la labor de los jueces, así como también la búsqueda de una mejora continua en el trabajo que cotidianamente cum-

plen magistrados, funcionarios, empleados, auxiliares y abogados. A partir de estos principios, los objetivos de la gestión judicial se centraron en los siguientes ejes:

- *Gestión administrativa organizacional - rediseño de procesos.*
- *Coeficiente de gestión judicial.*
- *Firma digital.*
- *Notificación electrónica.*
- *Expediente digital.*

Siguiendo este esquema, Jesús Valencia Peña, quien fuera juez del distrito 1ro del Estado de Guanajuato, en Méjico, en su publicación titulada “La gestión judicial y su implementación dentro del Poder Judicial de la Federación” (2010) menciona –en los términos que a continuación se transcriben y reproducen sintéticamente– los pilares en los que la gestión judicial debe estar apoyada:

#### *1. El liderazgo del juez*

Por ser el titular del órgano judicial, se requiere de su guía para encaminarlo por el cauce del buen funcionamiento; es a él a quien corresponden la toma de decisiones, implementar los cambios necesarios en la administración interna y propiciar el diálogo en el equipo.

Es fundamental que el juez se comprometa con el cambio, promueva el diálogo grupal, estimule la iniciativa de los miembros del equipo, contribuya a su capacitación permanente y dirija la gestión.

#### *2. La coordinación del secretario*

Es el principal auxiliar del titular, tanto en las labores judiciales como en las relativas a la gestión judicial, por lo que su actividad es de máxima importancia para el logro de los objetivos (...)

#### *3. El manejo de casos*

Se refiere al proceso que corresponde al trámite y resolución de los asuntos, esto es, la solución pacífica de controversias mediante la aplicación del Derecho al caso concreto (...)

#### *4. La motivación*

(...)

#### *5. La capacitación permanente*

#### *6. El trabajo en equipo*

Se debe procurar que todos los miembros del órgano judicial tiendan a la cooperación mutua, que cada miembro conozca el propósito u objetivo de la tarea que tiene a su cargo y la forma en que trasciende al trabajo de todo el conjunto (...)

### *7. La participación activa del personal*

(...) debe procurarse motivar al equipo para el mejor desarrollo de su creatividad, la cooperación y la formulación de propuestas constructivas.

### *8. La organización de la tarea*

(...)

### *9. La comunicación interna*

Es necesario fijar reuniones de trabajo, en las que se desarrolle la planificación y ejecución coordinada de la gestión, con una periodicidad y duración determinadas en las que se cuente con la interacción permanente del juez, secretario y del resto del equipo (...)

### *10. El uso de la tecnología*

(...) siendo la tecnología un elemento importante de la gestión judicial, será recomendable la integración de un sistema informático a través del cual se permita:

- a) La sistematización de modelos y procedimientos eficientes, asegurando su conocimiento por parte de todos los integrantes de las unidades judiciales.
- b) La implementación de criterios para verificar su cumplimiento.
- c) Proporcionar a los usuarios información a través de internet (...)

### *11. Los indicadores y estadísticas*

(...) para saber hacia dónde podemos ir, primero necesitamos determinar dónde y cómo nos encontramos (...).

### *12. Las relaciones con los abogados*

(...)

### *13. La opinión de la gente*

(...)

### *14. El análisis del funcionamiento*

Es necesario revisar el funcionamiento general del órgano, recogiendo las opiniones de los miembros de éste así como de los usuarios, de esta manera pueden conocerse las mejoras que requiere la gestión judicial y, con posterioridad, es menester revisar nuevamente el desempeño laboral, a efecto de verificar que tales adaptaciones funcionen adecuadamente, según lo previsto para su inicial implementación, a fin de conocer las áreas de oportunidad en las que acomoden nuevas mejoras... (pp. 268-277).



## CAPÍTULO V

# EL PODER JUDICIAL Y SU ENTORNO COMUNICACIONAL

DAMIÁN PERTILE(\*)

### 1. Introducción

La administración pública no solo puede, sino que debe, vincularse con el contexto social en el cual se encuentra inserta. Para ello es preciso comprender dicho entorno y reconocer las características propias de las instituciones estatales y así lograr la mejor manera de interacción posible.

Las instituciones, según su vínculo de dependencia, pueden ser clasificadas de una manera muy general –y, sin entrar en detalles particulares–, en privadas, públicas y pertenecientes al conocido llamado “tercer sector”. Las instituciones privadas son todas aquellas que pertenecen al ámbito de particulares que las conforman con el objeto de concretar un fin. De este modo, si el objeto de la institución tiene fines de lucro, estaremos frente al ámbito empresarial-societario; mientras que si el objeto es sin fines de lucro estaremos frente a una institución del sector conocido como “tercer sector” o frente a organizaciones no gubernamentales.

Por su parte, las instituciones públicas (o gubernamentales) son aquellas que pertenecen al Estado (sea nacional, provincial o municipal) y que son administradas por el gobierno de turno. Se caracterizan por el ejercicio de las actividades para la consecución del bien común.

Una de las condiciones necesarias y esenciales para que las instituciones gubernamentales optimicen sus relaciones con sus públicos (grupos de in-

---

(\*) Abogado. Escribano. Licenciado en Relaciones Públicas e Institucionales. Especialista en periodismo político, y en derecho judicial y de la judicatura. Profesor de las materias “Asuntos de gobierno” y “Gestión de prensa” en la Universidad Siglo 21. Autor de libros que abordan la relación entre la prensa y la justicia.

terés) es que se constituyan en instituciones necesarias, eficientes y abiertas. Necesarias en el sentido de que su actuación efectivamente cumpla los objetivos por los que fue creada; eficiente, en el sentido de que lo haga con el mejor aprovechamiento de recursos, y abiertas en el sentido de que la información sea accesible (salvo las excepciones establecidas por ley). Ahora bien, esta información accesible no debe ser tomada como una conducta pasiva a la espera de algún requerimiento particular, sino que además debe existir un constante ejercicio de relacionamiento entre la organización y los diversos actores con quienes se vincula para generar un *feedback* y una construcción conjunta que permita optimizar la labor a realizar.

Bajo este contexto general se puede particularizar ahora en el propio Poder Judicial. Cabe mencionar en relación a ello, una investigación que el Centro de Estudios de Justicia de las Américas ha presentado, donde se manifiestan algunos obstáculos que dificultan el uso de la información en los sistemas judiciales y el vínculo con el entorno organizacional. Conforme establecen Binder, Vargas y Riego (2003), entre ellos, podemos citar:

**Rigidez organizacional.** El carácter rígido de las organizaciones judiciales no significa que no utilicen información, sino que lo hacen de un modo determinado. La existencia de sistemas fuertemente jerarquizados y formas de actuación muy consolidadas se sustenta en un sistema de comunicación eficiente sobre las expectativas organizacionales. Por ello, una de las condiciones de éxito de los nuevos sistemas de información es conocer el flujo de la información en las instituciones judiciales para poder generar estrategias de desplazamiento de las prácticas anteriores.

**Falta de asignación de responsabilidades.** Otro obstáculo a superar es la dispersión, informalidad y poca claridad en la asignación de responsabilidad. Ello ocurre en todos los niveles de la organización. Esta realidad es un obstáculo considerable porque un sistema de información eficaz está siempre ligado a un sistema de responsabilidades, sin el cual no se puede discernir la pertinencia, oportunidad y calidad de la información. El modelo típico de las organizaciones judiciales es el de la dispersión de oficinas y el modo celular. Este tipo de organización es generador de innumerables prácticas de autonomía. Así, las celdillas de la organización se convierten en nichos de poder, a veces en cuestiones nimias y otras veces en temas importantes, que conspiran contra un sistema de información eficiente. Por otra parte, el modelo de organización por compartimientos estancos dificulta las relaciones de cooperación y el establecimiento de rutinas razonables unificadas, tanto de gestión como de control.

**Rutinas.** El modo en el que se diseñan las rutinas en las organizaciones judiciales es otro obstáculo a superar. No porque no deban existir rutinas, lo que es indispensable para las operaciones en las grandes organizaciones, sino porque ellas no son el producto de la experiencia, del ensayo y error, o del diseño de buenas prácticas, sino que responden a tradiciones a veces muy antiguas y en general no son pensadas para solucionar el problema que deben enfrentar, sino que responden a otras razones totalmente distintas. De ese



modo, al diseñar nuevas rutinas, se debe tener muy claro cuál es la función de la rutina que se quiere desplazar. Caso contrario las resistencias aumentan o se carece de una estrategia adecuada.

**Inestabilidad.** Cuando existen sistemas rotativos de presidencia o de asignación de tareas dentro de las autoridades de las organizaciones se intensifica esta relación entre rigidez e inestabilidad, con lo cual se construye un pésimo escenario para la innovación. Se debe analizar siempre cómo crear el contexto de la innovación. Los sistemas de información son tanto una innovación en sí mismos como una herramienta indispensable para otras innovaciones.

**Desconocimiento.** No hay que subestimar el obstáculo del desconocimiento: la falta de preparación de muchas autoridades judiciales, funcionarios y jueces mismos para entender todas las ventajas prácticas que les brinda un adecuado sistema de información.

## 2. Desconfianza y descredibilidad

En los tiempos en que vivimos es algo cotidiano ver descreimiento, críticas e incertidumbre sobre las instituciones de nuestro país; y cuando hablamos de instituciones no sólo estamos haciendo referencia a la faz pública. Medios de comunicación, empresas, organizaciones no gubernamentales, la Iglesia, partidos políticos cuentan con un grado importante de desconfianza y, por supuesto, el Poder Judicial no es para nada ajeno a esa realidad.

El tema de la crisis de credibilidad en la justicia se presenta cuando una comunidad determinada carece de confianza en el sistema judicial. La diferencia entre un juez y cualquier otro tipo de funcionario público es la absoluta necesidad de independencia y de imparcialidad, ejes básicos para brindar un correcto servicio de justicia, y es principalmente en estos temas donde la crisis de desconfianza en el Poder Judicial se acentúa.

Se pueden resumir los principales factores que conducen a la descredibilidad en la justicia:

- *La designación de los jueces: tema crucial de discusión y debate.*
- *Un proceso judicial visto como lento: una justicia lenta no es justicia, pero que el proceso sea muy rápido no conlleva necesariamente a que el proceso sea justo; encontrar ese “punto de equilibrio” es uno de los grandes desafíos de hoy. En la actualidad, y lo vemos a través de los medios de comunicación, hay causas que se resuelven luego de ocho, nueve, o diez años de tramitación, lo cual no brinda un marco mínimo de credibilidad para el Poder Judicial.*
- *Los “ojos y oídos del juez” también son cuestionados. La justicia tiene auxiliares que ayudan a que los magistrados puedan conocer los sucesos que ocurrieron. Así el personal policial, los peritos y los mismos fiscales son actores relevantes en los procesos judiciales; tener “ojos y oídos” sanos es indispensable para un óptimo servicio de justicia.*

De esta manera, podemos decir, siguiendo a Pertile (1998), que las exigencias para la credibilidad serían:

- *Una dirigencia política consciente de tener un Poder Judicial de excelso nivel moral, intelectual y tecnológico, comprometida en el dictado de la legislación adecuada para la consecución de los mencionados fines.*
- *Magistrados, funcionarios y empleados idóneos e independientes.*
- *Policía insospechable: el momento de recolección de pruebas es la instrucción de la causa, fase de suma relevancia a la hora de una investigación.*
- *El ejercicio de la abogacía como función social: los abogados deben tener conciencia de su rol social; es decir, ejercer la abogacía con respaldo ético. La sociedad pretende un abogado con una profunda conciencia de la misión social que debe cumplir, confiado en los principios que defiende y convencido de que su actitud diligente y su buena fe procesal permitirán una justicia con menos demoras, que ayudará a la credibilidad del sistema y hará posible que el bien que ella implica esté al alcance de quienes la soliciten.*
- *Óptimas relaciones entre prensa y justicia.*
- *Finalmente, puede incorporarse otro factor como el de optimizar los procesos judiciales: la gestión de los procesos es una actividad de suma importancia que debe aplicarse en la justicia. El “hacer” justicia no solo es obtener la resolución definitiva, sino que implica optimizar toda la tramitación de la causas mejorando la calidad de los procedimientos.*

### 3. Prensa y justicia

El vínculo entre la justicia y los medios de comunicación es constante, pero no necesariamente fluido. Un periodista que “debe salir al aire” por algún caso judicial, al no contar con una fuente de información oficial, seguramente acudiría a los abogados de las partes para que le aclaren e indiquen la situación en particular. Los periodistas acuden a ellos, generalmente, para realizar la cobertura mediática de una causa judicial donde el Poder Judicial en muchas oportunidades “no habla”.

No es que deba tenerse una participación activa y mediática; pero sí reconocer que el vínculo entre la prensa y la justicia debe optimizarse y, en esta relación, deben los periodistas formarse más en cuestiones judiciales para, de esta manera, informar mejor; a su vez, el Poder Judicial debe estar a la altura de la circunstancia atendiendo a la prensa de manera prudente, pero siendo la voz oficial ante un requerimiento periodístico.

Una relación responsable entre prensa y justicia es necesaria, tanto para generar un fácil acceso a la información judicial como para evitar malos tratamientos mediáticos. Tal como señala Carolina Granja (2013, p. 104):

En relación con el Poder Judicial, pueden presentarse ciertos riesgos en el actuar periodístico: tales como juzgar y condenar —aunque sea simbólica o mediáticamente— sin conocer del

todo un caso o sin tener acceso a todas las pruebas; y además creer que eso es “hacer justicia”. El peligro constituye instalar un tribunal paralelo, donde impere como regla el reality show y la simplificación, bastantes frecuentes –y hasta necesarios– en el lenguaje de la prensa.

Lo que se pretende con este escrito es mostrar mínimamente la función y dinámica de los medios de comunicación, para comprender cómo se construye la noticia y la manera en la que habría que vincularse con el periodismo. Comprender lo que el periodista precisa también ayudará a mejorar la relación y legitimar el accionar de la justicia.

Como primera medida resulta útil e importante explicar algunos conceptos como el de libertad de prensa, derecho de informar y ser informados, ya que hacen al tema que estamos abordando y pueden llegar a ilustrarnos, aún más, la realidad.

En los Estados democráticos modernos, la libertad de prensa y la libertad de expresión son consideradas como derechos muy importantes. La Convención Europea de Derechos Humanos, en su art. 10, define a la libertad de expresión en los siguientes términos:

Toda persona tiene derecho a la Libertad de Expresión. Este derecho comprende la Libertad de Opinión y la Libertad de recibir o comunicar informaciones o ideas sin que pueda haber injerencia de autoridades públicas y sin consideración de fronteras (...) El ejercicio de estas libertades, que entrañan deberes y responsabilidades, podrá ser sometido a ciertas formalidades, concesiones, restricciones o sanciones previstas por la Ley, que constituyen medidas necesarias en una sociedad democrática para la Seguridad Nacional, la Integridad territorial o la seguridad pública, la defensa del orden y la prevención del delito, la protección de la salud o de la moral, la protección de la reputación o de los derechos ajenos, para impedir la divulgación de informaciones confidenciales o para garantizar la autoridad y la imparcialidad del Poder Judicial.

Por otro lado, el art. 14 de la Constitución Nacional sostiene que: “Todos los habitantes de la Nación gozan de los siguientes derechos conforme a las leyes que reglamenten su ejercicio, a saber (...) de publicar sus ideas por la prensa sin censura previa”.

Además, el tema que estamos tratando aparece también en el art. 13, inc. 1, del Pacto de San José de Costa Rica (que en nuestro país goza de jerarquía constitucional luego de la reforma a la Constitución Nacional de 1994 y de la incorporación del art. 75), que sostiene:

Toda persona tiene derecho a la Libertad de pensamiento y de expresión. Este derecho comprende la libertad de buscar,

recibir y difundir informaciones e ideas de toda índole, sin consideración de fronteras, ya sea oralmente, por escrito o en forma impresa o artística o por cualquier otro procedimiento de su elección.

Este artículo, junto a los anteriormente citados, nos muestra cómo la libertad de prensa y de expresión son derechos de todas las personas, aunque no son absolutos sino relativos. Esto es debido a los abusos y delitos que se pueden llegar a cometer a partir de ellos, por lo que deben ser adecuadamente reglamentados.

#### **4. Los medios de comunicación**

Indudablemente los tiempos que vivimos están signados por una característica particular que, a diferencia de épocas anteriores, marca el eje de la dinámica cotidiana: las comunicaciones. Estamos en la era de las comunicaciones.

Indudablemente, el desarrollo de la comunicación ha sido uno de los factores determinantes en la evolución social. Pensar en aquel imperio romano de grandes extensiones geográficas sin contar con la instantaneidad de las comunicaciones que hoy vivimos, nos lleva a preguntarnos si uno de los factores de su caída no habrá tenido que ver con las dificultades de la época para comunicar noticias con rapidez dentro de tan vasto territorio.

Hoy por hoy, si comparamos nuestra época con aquella otra podemos decir que el cambio es rotundo. Necesitamos solo un clic para comunicarnos con Europa, América y hasta con Oriente. Las comunicaciones se han adaptado y desarrollado de tal manera que, por ejemplo, si ocurriese un suceso en París, un parisino que está a metros del lugar del hecho y una persona que vive en algún país lejano podrían enterarse en el mismo momento. En definitiva, las comunicaciones se dan a escala mundial y en forma globalizada.

Toda esta introducción nos sirve para dimensionar la dinámica de las comunicaciones de hoy en día y enmarcar el contexto general en el cual los medios de comunicación están inmersos.

Indudablemente no es necesario acudir a ningún especialista para darnos cuenta de que los medios de comunicación forman parte cotidiana de nuestras vidas. Eso es, me permito afirmar, inevitable. Lo importante es empezar a conocer cuál es la dinámica de los medios y, más aún, qué son los medios de comunicación.

Al respecto, es muy clara la definición que brinda Adriana Amado Suarez (2003, p. 1): “los medios de comunicación son las tecnologías de la comunicación como la televisión o la red de Internet, pero también son los valores culturales y las representaciones sociales que ponen en circulación, y que tienen que ver con el funcionamiento de una sociedad”.

Esta definición nos lleva a inferir que un medio de comunicación además de ser una tecnología es algo cultural, algo propio del círculo social en el cual

uno se encuentra inserto. Este concepto es muy relevante ya que se debe ser consciente de que se comunica permanentemente y por cualquier medio.

Por otro lado, también Miguel Pérez Gaudio (2001) nos aclara al respecto que los medios masivos de comunicación social deben definirse por cada uno de sus términos: son medios, instrumentos públicos de intermediación profesional y nomines en sí mismos. Los medios instrumentales son el recurso; el servicio a la sociedad es la meta y el objetivo de sus funciones.

Son masivos por el alcance potencial ilimitado con que se instalan en la sociedad, sin hacer distinción entre grupos, estratos y culturas. Son de comunicaciones porque cumplen la misión de difundir. Son sociales porque las comunicaciones, cuando son públicas, descartan (en teoría, me permito afirmar) que los intereses y fines se impongan a los de la sociedad.

Es necesario comprender que los medios de comunicación y la prensa en general no solo informan sino que influye en la opinión pública, habiéndose transformado en el escenario necesario donde se indica que lo que ocurre ahí marca la realidad (como si lo no mediático no fuera real).

Carlos Fayt en su libro *La omnipotencia de la prensa* (2005, p. 50) nos señala una cita de Domingo Faustino Sarmiento sumamente interesante y de por sí premonitoria. Sarmiento, en los días 15 y 29 de mayo de 1942, en el diario El Nacional escribía sobre el periodismo:

El diario es para los pueblos modernos lo que era el foro para los romanos. La prensa ha sustituido a la tribuna y al púlpito; la escritura a la palabra, y la oración que el orador ateniense acompañaba con la magia de la gesticulación, para mover las pasiones de algunos millares de auditores, se pronuncia hoy ante millares de pueblos que la miran escrita, ya que por la distancia no pueden escucharla.

Es de destacar que la prensa que en el siglo XVIII era un mero proveedor de información y que, poco a poco, se fue transformando en un verdadero instrumento de formación de opinión pública. Bajo este contexto, podemos afirmar que los medios de comunicación son medios de Poder.

Muchas veces hemos escuchado hablar del “cuarto poder” refiriéndose a la prensa, a la que se caracteriza como un “poder” más, luego de la clásica división de poderes estatales (Poder Ejecutivo, Poder Legislativo y Poder Judicial). Esta denominación encuentra sus fundamentos en que, ante el descreimiento que la sociedad tiene de las instituciones republicanas, las personas acuden a la prensa para elevar sus quejas y necesidades, y obtener (por el bochorno público o por especulaciones electorales) posibles soluciones por parte del gobierno.

En el libro mencionado, Fayt también nos muestra cómo surgió este concepto de “cuarto poder”: esta idea se le atribuye a Edmun Burke, una de las figuras de pensamiento político de Inglaterra del siglo XVIII. Cuenta Fayt que en los

escritos de Burke de 1790 sobre la revolución francesa, en uno de los debates de la Cámara de los Comunes, hablándoles a los periodistas, afirmó: “Vosotros sois el cuarto poder”.

En relación a ello, Ignacio Ramonet (2003) propone un cambio en la idea de poder de los medios; él los descontextualiza de los poderes estatales y manifiesta que en la actualidad existen tres poderes reales: el poder económico, el poder político y el poder mediático.

#### **4.1. ¿Qué significa “estar en los medios”?**

Una propuesta que puede ser de interés es abstraerse y pensar que se está ingresando a un teatro, donde se apagan las luces y comienza la función. Durante la hora u hora y media que dure el espectáculo, la mirada y pensamiento estarán focalizados en lo que se ve y en el libreto de la obra, por lo cual la atención estará casi monopolizada por lo que se observa, sabiendo el espectador desde un comienzo que una obra de teatro es ficción.

Traslademos esta situación al living de una casa, donde se está viendo la televisión, escuchando la radio o leyendo el diario: en ese momento la atención de la persona se focaliza en la noticia o situación que se observa o escucha, pero la diferencia respecto de la escena del teatro es que lo que se ve no es ficción; es un hecho que ha ocurrido realmente o que, por lo menos, se dice que ocurrió.

¿Por qué se plantea esta comparación? Porque es necesario ser conscientes de que, en los tiempos que se viven, lo que consumimos a través de los medios de comunicación pasa a transformarse en la realidad cotidiana y que lo que no se ve (si bien ocurre y es real) es ignorado.

Esta situación lleva también a abordar la idea de qué es la verdad. Si la realidad es lo que muestran los medios, cabe preguntarse: ¿esa es la verdad real?, ¿cuál es la realidad?, ¿cuál es la verdad?

De esta manera comienza a hacerse una división cuasi multidisciplinar. Por un lado, estamos frente a la verdad mediática: una verdad que posee como característica la rapidez y el dinamismo en su construcción, que pretende abarcar todo el espectro social y que se agota hasta lo efímero en un abrir y cerrar de ojos.

Por otro lado, puede identificarse una verdad que, si bien a veces no es tenida en cuenta, no por ello es menos importante: “la verdad jurídica”. Esta verdad se debe referir al convencimiento, fundado en derecho y con basamento en pruebas concluyentes, dentro del respeto al marco legal vigente. Es decir, se entiende que en el desenlace de un proceso judicial lo que prima es la interpretación razonadamente alcanzada a partir de los procedimientos, y las pruebas y contrapruebas legalmente fundamentadas.

En este vertiginoso contexto presentado por los medios de comunicación, en innumerables ocasiones, estos exigen que la verdad jurídica sea pronunciada

en sus tiempos, o más aún, desde su lógica de razonamiento; incluso, es posible observar que muchas veces, en vez de informar las resoluciones judiciales, “opinan” sobre ellas, proponiendo alternativas al proceso judicial y generando contradicciones entre “verdad mediática” y “verdad jurídica”.

Finalmente, encontramos una tercera verdad que puede definirse como “verdad política”. Concretamente, se la considera como las posiciones y discursos políticos-electorales que toman cada uno de los actores y por los cuales se construyen diversas realidades que cada uno de nosotros –los ciudadanos–, por diversos factores, creemos o dejamos de creer. La principal característica de esta verdad es que, casi en su totalidad, es difundida por los medios de comunicación, que transmiten a la sociedad y al electorado los respectivos discursos.

Más allá de una y otra de estas “pretensiones de verdad” subyace la “verdad real”: la Verdad con mayúscula, que es simplemente lo que en la realidad aconteció y que excede a las miradas que hablan sobre ella y procuran contenerla bajo sus argumentos.

Y aquí se abre un nuevo dilema: ¿qué grado de legitimidad tendrá la “verdad jurídica” y la “verdad política” si no coincide con la opinión pública? La “verdad real” no necesariamente coincide con la “verdad jurídica” ni con la “verdad política”, y quizás menos aún con la “verdad mediática”, mas en la vida democrática y en la armónica convivencia se debe ser respetuoso de las otras verdades y, más aun, de la “verdad judicial”, cuya voz se expresa mediante una sentencia firme.

Ahora bien, la “verdad jurídica” y la “verdad política” deberán propender, con sus mayores esfuerzos, a acercarse a una expresión de la “verdad real”, a cuyos pies deberá caer también la “verdad de los medios de comunicación”, cuya misión será dar luz sobre la realidad: iluminarla para que sea posible visualizarla tal cual es, pues la legalidad se desvanece sin aquella legitimidad que se fundamenta en la sólida creencia y convencimiento social e individual de que la “verdad real” es la que ha triunfado.

Después de toda la contextualización realizada cabe, entonces, preguntarse: ¿qué significa estar hoy en los medios? La respuesta a ese interrogante puede resumirse afirmando que estar en los medios significa ser y formar parte de la “realidad”; el no estarlo nos hace desarrollarnos en un ámbito paralelo a lo que la sociedad observa, y que puede no existir para la percepción pública.

De esta manera, instituciones gubernamentales, empresarios, personas vinculadas al espectáculo, científicos, asociaciones civiles, entre otros, tienen en los medios una gran herramienta de difusión y sobre todo de legitimación social.

En estos tiempos, no solo hay que hacer bien las cosas sino también hay que comunicarlas, porque si no se comunica lo bien que se han hecho, muchas veces pareciera que no han ocurrido y esto pasa a ser una gran injusticia, además de traer resultados inesperados, y a veces hasta negativos, tanto en las finanzas como así también en la imagen y reputación de una persona o de una organización.

En definitiva, estar en los medios, de una manera profesional y planificada, podrá ser la clave (en el ámbito empresarial) tanto para lograr rentabilidad, optimizar una imagen y reputación como así también para responder activamente y evitar el máximo daño posible en caso de crisis. A su vez, en el ámbito gubernamental, es la manera de legitimar las acciones y ejercitar la transparencia en las conductas públicas.

Desde este punto de vista, hay que considerar que disciplinas vinculadas a la comunicación, acompañadas del marco legal necesario, además de contribuir a mejorar la imagen, optimizar los canales comunicacionales e incrementar la calidad en la gestión organizacional, son un medio indispensable para tener un fácil acceso a la actividad pública y para construir el respeto necesario que deben tener las instituciones del país, alejándolas de sospechas de corrupción y escasa transparencia.

#### 4.2. Clasificación de medios de comunicación

Existen muchos escritos en donde se clasifican los medios de comunicación. Para esta oportunidad se tomará aquella división que refiere Adriana Amado Suárez (2003): los medios masivos de comunicación se clasifican en virtud de la tecnología que los sustenta. De esta manera, en un primer análisis pueden encontrarse:

- *Medios gráficos.*
- *Medios audiográficos.*
- *Medios audiovisuales.*

En lo que respecta a los medios gráficos podemos encontrar a los diarios y revistas. Los diarios poseen características relevantes que hay que conocer al momento de tener contacto con los medios de comunicación.

**Los diarios pierden la información actualizada:** el gran contenido informativo que poseen los diarios se ven contrariados por la falta de actualización que tienen en el mismo día. En estos tiempos tan dinámicos la información se actualiza constantemente y lo que a la mañana ocurría, seguramente por la tarde ya no será novedad.

**Profundidad a los temas:** la pérdida de actualización de los medios gráficos (en este caso, los diarios) es compensada con la profundidad en el tratamiento de los temas. Es así que un periódico abordará cierta noticia de manera distinta que una radio o televisión, los cuales deben reducir la información a los pocos minutos que tienen al aire. Como ejemplo, puede mencionarse que seguramente los detalles publicados en un diario respecto de un hecho policial, seguramente serán más profundos que lo que un cronista televisivo nos puede decir en los tres minutos que dura la nota.

En la segunda tipología identificada, se ha señalado a los medios radiales, que también tienen características propias, siendo su principal fortaleza la



inmediatez. Basta con un simple llamado telefónico para poder entrevistar a alguien, y más ahora con el desarrollo de la tecnología que permite, con un bajo costo, comunicarnos con África, Europa o con cualquier persona de cualquier país del mundo y hasta poder hacerlo a su propio celular.

Por otro lado, la radio es una constante compañía, lo que permite a los oyentes a tener dos formas de participación: una función activa de escucha, que generalmente se produce cuando nos interesa lo que estamos oyendo, y otra función pasiva, que se da cuando la radio encendida nos acompaña en nuestras actividades cotidianas, pero no prestamos total atención a lo que se dice.

Finalmente podemos distinguir a los medios audiovisuales (televisión-internet) cuyas características particulares dependen del contexto en el que los medios se encuentren. Indudablemente, de todos los medios, la televisión es el de impacto más masivo ya que integra imágenes, audio y transmisión en directo logrando que la información brindada sea de interés notorio y general, máxime si a ello se le suma una transmisión en un horario central.

Una de las debilidades que presenta este tipo de medios es la limitación de tiempo para presentar contenidos, ya que las noticias se deben dar en minutos, un lapso en el que se pretende mostrar todas las aristas informativas posibles del suceso.

No se puede dejar de mencionar que, al hablar de televisión, siempre debemos hacer un corte y saber identificar dos tipos de medios audiovisuales: la televisión abierta y paga. La televisión abierta es aquella que permite que, con una simple antena, se puedan ver los canales sin tener que realizar ningún tipo de pago mensual; mientras que la paga es aquella por la cual, para poder ver la gran cantidad de oferta de canales, es menester haber contratado el servicio con antelación. Es muy importante ser conscientes de este aspecto, ya que la televisión abierta seguramente será más masiva en relación a la televisión paga, a la cual no todos los individuos u hogares pueden acceder (precisamente por su costo).

Dentro de los medios audiovisuales, también se distingue internet. Esta “red global” indudablemente ha cambiado el paradigma de las comunicaciones, pudiendo acercar las fronteras y facilitando en costo y tiempo las comunicaciones.

### **4.3. El agente de prensa**

Desde hace ya varias décadas se han venido desarrollando las relaciones de las empresas, las personalidades (deportistas, artistas) y el gobierno con los medios de comunicación. Indudablemente, esta relación es de mutua necesidad para los intereses particulares. Por un lado, los medios necesitan fuentes de información confiables para poder difundir los hechos noticiosos con la mayor seriedad y profundidad, y con la veracidad necesaria; por otro lado, las empresas, gobierno y personalidades necesitan actuar en los medios tanto

para dar a conocer sus actividades como para optimizar el posicionamiento de su imagen o evitar que una crisis afecte la reputación de una organización o, en definitiva, el objetivo que se plantee.

Ahora bien, cabe preguntarnos cómo se realizan esos contactos o cómo se construyen esas relaciones y es ahí donde comenzamos a incursionar en el mundo del agente de prensa. Para poder comprender correctamente la función y definición de estos profesionales, debemos hacer un corte en la explicación. En un primer acercamiento podemos afirmar que los agentes de prensa son personas que “hacen prensa”, pero ¿qué es hacer prensa? Dicho interrogante puede ser respondido definiendo la actividad como aquella disciplina por la que se diagnostican situaciones mediáticas y se planifican los mensajes a brindar al periodismo.

Respecto de las funciones y actividades del agente de prensa, no puede dejar de mencionarse que la función principal, al momento de hacer prensa, es generar un hecho periodístico: transformar una información en un hecho noticiable, es decir, en un hecho interesante para que un periodista lo convierta en noticia publicada.

Amado Suárez (2003) distingue cuatro tareas que desarrolla el agente de prensa:

**Investigación:** esta actividad está vinculada con la recopilación, control y documentación de lo que se publica en la prensa, para de esta manera tener un registro adecuado de lo que ocurre.

**Análisis estratégico:** actividad que consiste en conocer cuáles son los medios más propicios para ocuparse de ciertos temas y cuáles son los hechos que tienen mayor posibilidad de difusión.

**Relaciones con la prensa:** el vínculo entre el agente de prensa y/o la organización con los periodistas se construye cotidianamente con el tiempo. Es una relación recíproca ya que, si bien el encargado de prensa necesita del periodista para la publicación de hechos, este último también precisa del responsable de prensa como fuente de información confiable.

**Producción creativa:** el agente de prensa debe redactar bien, en virtud de la noticia que quiera difundir; de hecho, no solo debe hacerlo bien sino también hacerlo de una manera llamativa, para que la información a difundir tenga un valor agregado que despierte el interés del periodista.

#### 4.4. ¿Qué se evalúa que puede ser noticia?

Comprender los criterios de noticiabilidad servirá para identificar tanto qué tipo de información puede ser de utilidad para la difusión como, en caso de no serla, cómo debe ser presentada para que invite, persuada y convenza al periodista de que dicha información es una verdadera noticia que, por lo tanto, amerita ser difundida.

Para que se transforme en noticia, un acontecimiento o suceso debe cumplir ciertos parámetros o tener ciertas características que, sin lugar a dudas, terminarán haciendo que esa información sea pública y despierte el interés tanto del periodista como del lector/televidente u oyente. Bajo tal premisa, Stella Martini (2000) identifica los siguientes criterios de noticiabilidad:

- *Novedad.*
- *Originalidad, imprevisibilidad e ineditismo.*
- *Evolución futura de los acontecimientos.*
- *Importancia y gravedad.*
- *Proximidad geográfica del hecho a la sociedad.*
- *Magnitud por la cantidad de personas o lugares implicados.*
- *Jerarquía de los personajes implicados.*
- *Inclusión de desplazamientos.*

La novedad es, sin lugar a dudas, una de las principales cualidades. Si bien pareciera que no hay mucho que aclarar, es preciso decir que un tema nuevo indudablemente tendrá más consistencia para ser noticia, como así también la tienen los temas que, aunque trillados por el periodismo, son presentados de otra manera o con información nueva respecto de la noticia de ayer.

Es decir, lo novedoso del tema no solo implica que sea nueva la noticia; también pueden ser novedosas aquellas noticias que ya han sido cubiertas o abordadas, pero se presenten con nuevas aristas, información actualizada y una mirada diferente en el tratamiento que viene teniendo.

La originalidad, la imprevisibilidad y el “ineditismo” indudablemente acompañan a lo novedoso de la noticia. Un hecho original le proporciona un valor agregado a lo novedoso del tema. Si a esto se le suma lo imprevisible y lo inédito, esa información contará con una fuerza que la diferenciará de otras “noticias” que compiten para su publicación.

La evolución futura de los acontecimientos indica el grado de significatividad que tiene la noticia, es decir, cuál será la repercusión a lo largo del tiempo. Posiblemente, de esa noticia, se siga analizando el “caso” y aparezcan nuevos elementos informativos vinculados al tema, que harán que el suceso siga teniendo presencia en los medios.

El grado de importancia y de gravedad de un acontecimiento está relacionado con la incidencia en la vida de la sociedad. Puede decirse cuál es el impacto en la sociedad y su cotidianeidad. De esta manera no es lo mismo atender (a nivel informativo) una noticia local que una noticia internacional, salvo que esta última sea de tal envergadura que “tapa” las noticias locales. A modo de ejemplo podemos mencionar el ataque terrorista a las torres gemelas en Estados Unidos (11 S), que fue cubierta por todos los medios masivos mundiales.

La proximidad geográfica es parte del interés del público. Mientras más cerca ocurre el hecho, más noticiable es para ese campo de acción. Por ejemplo, una catástrofe natural ocurrida en Asia, que provocó la muerte de miles de personas, no tendrá en un medio de Argentina la misma cobertura ni efecto noticioso que el derrumbe de un edificio en construcción en una ciudad argentina donde murieron tres obreros (seguramente los medios locales darán a esa noticia más exposición y tratamiento).

La magnitud de la noticia, dada por la cantidad de personas o lugares implicados, está vinculada a cómo involucra al público al cual uno se dirige. Indudablemente, aquella información que abarque, influya u ocupe a mayor cantidad de personas tendrá más fuerza como noticia.

Es decir, mientras mayor cantidad de personas implicadas en la noticia, mayor valor noticiable tiene la información.

La jerarquía de los personajes implicados tiene relación con la esfera “pública” de los personajes involucrados en el suceso. Mientras mayor notoriedad pública tenga el o los actores principales de la noticia, mayor implicancia esta tendrá.

La inclusión de desplazamientos son cambios de posiciones o movimientos de grupos de personas u organizacione; dichos cambios modifican la opinión y actitud del público en general.

## **5. La fuente de información**

La importancia de conocer las fuentes de información radica en que son el eje y uno de los basamentos, al momento en que el periodista difunde información. Puede decirse que es el origen, de donde el periodista se entera de un dato o información que puede ser noticia.

Dicho origen puede provenir de una persona (vocero institucional o un simple espectador) o ser un documento (una sentencia, un decreto, una ley, gráficos, etc.), y puede ser recabado personalmente o de las redes sociales o internet en general.

Es de crucial importancia que, cuando tengamos contacto con los medios de comunicación, oficiemos como fuentes de información verdaderas, responsables y fiables para los periodistas. Justo aquí se encuentra la mutua necesidad de vinculación que existe entre los medios y las fuentes: los primeros necesitan de ellas para obtener información y las segundas de ellos para la publicación y difusión de los acontecimientos. Entender este proceso y profesionalizarlo es el gran desafío para informar correctamente a la sociedad.

## **6. Los tipos de de periodistas**

La primera clasificación que se puede realizar es la correspondiente a los medios radiales y televisivos. En tal sentido, se debe distinguir entre aquel periodista “de piso” que, por ejemplo, es el presentador de un noticiero de

televisión o, en su defecto, quien conduce un programa radial (en este caso, muchas veces también lo hacen locutores) de aquel que se encuentra en la calle detrás de la noticia, el “movilero”, y de aquel otro periodista cuya función principal es el armado y organización de la estructura del programa, y que entabla relación con contactos necesarios para poner la información noticiable en “la mesa” y así difundirla, el llamado “productor”.

Por otro lado, en el ámbito de los medios gráficos pueden distinguirse:

- *El redactor/reportero: lleva adelante las entrevistas, busca la información y redacta la nota.*
- *El jefe de redacción: se encarga de asegurar la mejor redacción y presentación de los escritos.*
- *El jefe de sección: los medios gráficos se dividen en secciones de acuerdo a la especialización temática que se aborde. De esta manera pueden encontrarse la sección de deportes, los policiales, la sección política, etc. Cada sección tiene su jefe, quien está a cargo de chequear el trabajo de los periodistas que están bajo su órbita.*
- *Enviado especial: es aquel periodista al que el medio de comunicación para el que trabaja envía a otra ciudad, localidad o país con motivo de una cobertura especial de noticia. Desde el sitio que se encuentra, envía el material periodístico.*
- *El corresponsal: a diferencia del enviado especial, que viaja a cubrir la noticia y regresa posteriormente, el corresponsal es un periodista que vive cotidianamente en el lugar desde donde se reporta. Ejemplo: el corresponsal de Madrid de un diario, habita en esa ciudad.*
- *Director: es el responsable de todo lo vinculado a la labor periodística, como así también de lo publicado por el medio.*

En definitiva, esta es la estructura de un medio de comunicación gráfico, pero es relevante destacar que no necesariamente todas las empresas periodísticas cuentan con este organigrama y, en muchas oportunidades, una persona suple las funciones de varios de estos tipos de periodistas.

## 7. Conclusión

El estadista moderno necesariamente deberá apreciar que en nuestra comunidad está disminuido o desvanecido el sentido de cohesión social del individuo y el origen de su moralidad y su derecho. Ese mismo estadista deberá considerar que hay incertidumbre y ansiedad social, por cuanto la sociedad se encuentra imposibilitada de visualizar los ámbitos de actuación futura y las aristas jurídicas y éticas del porvenir.

Esta sociedad cambiante significa un desafío para la ciencia jurídica y para los jueces, quienes deberán preparar las conciencias para una apertura en lo comunicacional y en la gestión de los procesos de trabajo.

En esa circunstancia no puede marginarse el protagonismo del periodismo, a fin de que la información y el comentario de la información tribunalicia se hagan con el conocimiento debido del derecho, y con el tratamiento periodístico adecuado. Pero dicha responsabilidad no solo es de la prensa sino también del mismo Poder Judicial, el que debe brindar la información de la mejor manera posible dentro del marco de la ley, pero comprendiendo la dinámica propia de los medios de comunicación.

De esta manera, se debe tener en claro que se asume la responsabilidad de informar a la comunidad, lo cual debe hacerse sobre la base de conceptos y argumentos, y no de repeticiones y de imágenes que no distinguen causas de efectos, y conducen a la conclusión de que se está en la perspectiva de la sospecha y de la impunidad; tal metodología lleva a la confusión, que es incompatible con la verdad.

A su turno la magistratura debe hacer su aporte, ya que la realidad convoca a que los magistrados asuman el compromiso y satisfagan los requerimientos de información, conciliando su actividad con el decoro y el recato, y dejando de ser sujetos de una exhibición innecesaria. Se exige una judicatura vinculada a la prensa en forma institucional. Es indudable que para que ello acontezca es necesario estimular, entre prensa y justicia, la formación de puentes de comprensión mutua, de colaboración solidaria y de respeto recíproco.

Si ello se logra, la beneficiada será la comunidad, la que necesita no solo un servicio que tenga una finalidad más digna que el mero espectáculo, la diatriba innecesaria o la impresión subjetiva del cronista; sino también tribunales que no se “encierren” a la posibilidad de brindar información, lo que conduce a que no existan voces oficiales.

Surge como corolario de todo lo antedicho que una institución pública debe comunicar a la sociedad sus más importantes y destacados actos institucionales.

Ahora bien, en pos de encontrar un equilibrio, vale analizar ciertas pautas: al realizarse la intervención mediática, no solo hay que comunicar en general lo que ya ha sido objeto de notificación a las partes, sino también aclarar los conceptos que emanan del acto jurisdiccional apelando a términos comprensibles y a un lenguaje de estilo preciso y directo.

Las opiniones que deban emitirse frente a la requisitoria periodística en el momento de comunicar la información deben traslucir un pensamiento objetivo y desprovisto de juicio de valor personal; de lo contrario, se tornaría el primer crítico del acto jurídico público.

También es preciso destacar que, en los contactos con los medios de comunicación, conviene abstenerse de hacer especulaciones sobre circunstancias hipotéticas que pudieran haber surgido en el pleito, y recordar que la función no es la de “opinador”, “columnista” o periodista, sino la de fuente objetiva de información.

Finalmente, se debe tomar conciencia de que legitimar la función judicial, optimizar la información y generar lazos con la sociedad es un imperativo de nuestros tiempos.

## CAPÍTULO VI

# SISTEMAS DE INFORMACIÓN JUDICIAL

MATÍAS CARO<sup>(\*)</sup>

### 1. Consideraciones iniciales

La gestión de las organizaciones de todo tipo y nivel depende de dos grandes variables: capacidades e información. Dentro de las capacidades podemos incluir lo relacionado a los conocimientos, habilidades y experiencias de los encargados de llevar adelante la gestión judicial, sin embargo su tarea resulta dificultosa, sino trunca, si los mismos no cuentan con la información para desempeñarse.

Los indicadores constituyen así herramientas esenciales para la recopilación y construcción de información, a los fines de proveer un respaldo para la toma de decisiones y evaluación de las políticas desarrolladas, puesto que suministran elementos no solo para optar por el mejor camino hacia los objetivos de la gestión, sino también para evaluar si efectivamente los mismos fueron alcanzados, en qué medida y bajo qué costos.

En la misma línea Garavano (2014, p. 17) sostiene que “las decisiones de gobierno y administración judicial requieren necesariamente de información que sustenten las políticas públicas que se implementen para y desde el sector justicia”. Se podría pensar que la información recolectada es solo de carácter cuantitativo, y por tanto dejaría de lado elementos importantes de carácter cualitativo, más difíciles de medir, pero también muy importantes a la hora de tomar decisiones.

---

(\*) Profesor Adjunto de Derecho Político en la Facultad de Derecho y Ciencias Sociales de la Universidad Católica de Córdoba. Becario doctoral Conicet-Universidad Católica de Córdoba. Doctorando en Ciencia Política. Licenciado en Ciencia Política.

Sin embargo, ese pensamiento es erróneo. En primer lugar, como veremos más adelante, si bien la mayor parte de la información recolectada tiene un carácter cuantitativo, existen instrumentos para la recolección de información cualitativa, muy útiles también para la gestión.

En este sentido Dandurand, Kittayarak y MacPhail (2015), del International Center for Criminal Law Reform and Criminal Justice Policy y del Thailand Institute of Justice afirman que:

... existe cierto grado de ambigüedad y escepticismo sobre el uso de indicadores cuantitativos para medir conceptos complejos como equidad, justicia, integridad...se puede sostener que es posible usar aproximaciones razonables para esos conceptos, particularmente cuando un grupo extenso de indicadores es usado para capturar mejor su complejidad (p. 12).

En segundo lugar, la gestión judicial implica la necesidad de mejorar los estándares de la justicia, en el marco de un presupuesto acotado, por tanto a la hora de pensar en calidad de la justicia no podemos pensar tan solo en los resultados de la misma, sino también en el tiempo y los recursos que demandó llegar a esos resultados.

Es así que a la noción de calidad pensada solo en término de eficacia, creemos importante incorporarle la noción de eficiencia en el uso de los recursos. Es para lograr tal utilización de los mismos que creemos que los sistemas de información judicial brindan información vital para su aprovechamiento.

En síntesis, medir la justicia es útil para encontrar las áreas deficientes y mejorarlas, medir a lo largo del tiempo el impacto de las iniciativas de reforma, rendir cuentas de la performance de los diversos actores del sistema judicial y reportar el desempeño de la justicia a la sociedad, aumentando la transparencia y confianza en el sistema.

## 2. Datos e información

La distinción entre datos e información no es una cuestión menor; generalmente las dependencias judiciales tienen, en mayor o menor medida, una recopilación de datos específicos. Sin embargo, estas son “unidades de información que incluyen percepciones, números, observaciones, hechos y cifras, pero que al estar desligadas de un contexto particular, carecen de sentido informativo”, mientras que la información “es un conjunto organizado de datos procesados, que constituyen un mensaje sobre un determinado fenómeno y proporciona significado sentido a una situación en particular” (Maldonado Gómez *et. al.*, 2005, p. 11).

Es decir que, por ejemplo, que en Argentina existieran 5138 jueces en 2008 (Garavano *et. al.*, 2008) es un dato –es decir, una unidad de información aislada y sin contexto–, en tanto que afirmar que esos 5138 jueces implicaban la



existencia de 13 jueces cada 100 000 habitantes en Argentina es información, puesto que se contextualiza el dato, lo que nos ayuda a interpretarlo.

Este ejemplo es una medida de lo que veremos más adelante como acceso a la justicia, puesto que se considera que mientras más jueces existan por cada 100 000 habitantes, más fácil será para la población acceder a la justicia. Es por ello que los sistemas de información judicial no deben solamente recabar datos sino tener las herramientas y capacidades necesarias para convertir a los mismos en información útil para la gestión judicial.

### 3. Fuentes de datos e información

La información necesaria para alcanzar los objetivos mencionados previamente puede ser recolectada de diferentes fuentes. Asimismo, la utilización de diversos recursos y fuentes, nos permitirá medir de manera más completa y pertinente una realidad multifacética como la justicia.

#### 3.1. Información de órganos judiciales

Las distintas oficinas y organismos de la justicia suelen reunir de manera cotidiana, con una sistematicidad variable, gran cantidad de datos con respecto a la justicia. El desafío consiste en establecer esquemas de recopilación y sistematización de esa información de manera que pueda ser analizada *a posteriori*.

Para que los datos disponibles puedan ser tratados deberían, en primera instancia, estar en soporte digital. Es cierto que muchas instituciones aún confían en el soporte en papel, sin embargo deberían pensarse mecanismos que permitan la recopilación virtual de los datos y su soporte en papel, como podría ser una carga virtual de los mismos con una impresión periódica a modo de resguardo oficial.

En segundo lugar, habría que definir qué y cómo se va a medir, puesto que es necesario establecer las variables a medir y las categorizaciones de las mismas a los fines de que la información sea comparable. Por ejemplo, si deseamos conocer el número de causas penales por juzgado, la información es comparable y muchos más rica si todos, además de contar el número de causas, las desagregan según el tipo de crimen.

Por último, pero no menos importante, es necesario establecer con claridad quiénes serán los responsables de llevar adelante estas mediciones, puesto que las actividades que no tienen un responsable tienden a no ser realizadas. La designación de un responsable para esta tarea debe cumplir criterios técnicos de conocimiento de la temática y de autonomía y transparencia, ya que no debe haber motivos para creer que los datos serán falseados.

El falseamiento en la transmisión de los datos responde generalmente al deseo de demostrar un mejor rendimiento en lo que se mide que lo que la realidad demuestra. Además de lo sancionable de esta conducta, afecta

a la gestión judicial en general puesto que se tomarán decisiones en base a información falaz. Actualmente, con la digitalización informática de los procesos judiciales, es posible capturar los datos automáticamente, por lo que el eje deberá colocarse especialmente en el modo de producir información a partir de ellos.

### **3.2. Información de órganos públicos no judiciales**

La construcción de indicadores judiciales necesita muchas veces de variables cuyos valores la justicia no mide, pero que sí son medidos por otras instituciones estatales, tales como número de habitantes, población ocupada y desocupada, población carcelaria, PBI, número de abogados, etc.

Muchas veces, esta información no está disponible o es difícil de conseguir en un formato útil para construcción de indicadores, por lo que, a la hora de asegurar la provisión de la información necesaria para la construcción de tales indicadores, no es una cuestión menor para la gestión judicial la celebración de acuerdos entre la justicia y los organismos públicos que corresponda.

### **3.3. Información de encuestas**

Una fuente muy útil de información son las encuestas que miden variables importantes para el sistema judicial, sean llevadas adelante por el mismo o no. Un primer tipo de encuestas son las que se aplican a aquellos que han tenido alguna experiencia relacionada al uso de la justicia. Este tipo de encuestas permite una opinión más formada sobre la justicia que las realizadas a la ciudadanía en general.

Un segundo tipo de encuestas realizadas a la ciudadanía en general, y que tiene un valor importante, es el de las denominadas encuestas de victimización. Las mismas nos brindan información que la justicia posee de manera incompleta; tal es el caso del delito. Por ejemplo, si medimos el delito en base a las denuncias realizadas, no estamos captando todos aquellos delitos que no fueron denunciados.

Las encuestas de victimización permiten conocer cuál es la tasa de denuncias y qué porcentaje de la población sufrió algún crimen en el último año. Esto soluciona algunos problemas como creer que el delito disminuye cuando en realidad la población por algún motivo (quizá desconfianza en las instituciones) en realidad los denuncia cada vez menos.

Es en este sentido que las encuestas de percepción cobran un papel central para la medición de variables complejas como corrupción o confianza en las instituciones judiciales. Si bien la información propuesta por las mismas puede ser influenciada y por lo tanto es volátil, estas encuestas son muy útiles a la hora de medir aquellas variables que están “ocultas”.

Las entrevistas a expertos constituyen un último tipo de encuesta importante. Estos métodos suelen ser controversiales puesto que se suelen sostener en

la parcialidad de las opiniones o en la selección de los expertos. Sin embargo, “es muchas veces, desafortunadamente, el único método posible cuando no hay información administrativa creíble o simplemente no está disponible” (Dandurand, Kittayarak & MacPhail, 2015, p. 35).

En la misma línea, la United Nations Practitioners Guide to Benchmarking (2010) sostiene que:

Quando no hay datos disponibles, la información puede ser recolectada usando métodos de encuestas no estadísticas. Estas confían no en muestras representativas de la población, sino en información recolectada de un selecto grupo de personas renombradas o en un consenso alcanzado entre diferentes personas de un panel. La clave es identificar informantes u otros recursos que puedan proporcionar información confiable en una temática particular. La principal ventaja de estos métodos es que pueden proveer datos suficientemente confiables para los propósitos que tenemos en mente a la vez que requieren menores recursos que las encuestas estadísticas (p. 36).

#### **4. Herramientas para la obtención de información**

Podemos obtener datos e información a través de herramientas cuantitativas –es decir, aquellas que miden un valor específico en grado o cantidad- o herramientas cualitativas –aquellas centradas en las cualidades observables, como las entrevistas o *focus group*-. Ambas resultan de gran valor a la hora de obtener los datos e información necesaria para la gestión judicial.

Sin embargo, cobran especial relevancia las herramientas cuantitativas a la hora de analizar grandes volúmenes de datos y realizar comparaciones más seguras y precisas. Es por tanto que la principal actividad de estas herramientas es medir.

A la hora de medir debemos ser estratégicos, puesto que es imposible, o por lo menos ineficiente, medirlo todo. Cada medición implica la asignación de tiempo y recursos para la obtención de datos, por lo que resulta necesario realizar una selección de las variables que necesitamos medir en función de nuestros objetivos de gestión.

Una correcta medición debe cumplir con cuatro características principales: ser pertinente, es decir, que recolecte solamente la información que va a ser utilizada en función de las necesidades y objetivos; ser precisa, es decir, que refleje fielmente las variables que se desean medir; ser oportuna, puesto que los resultados de la medición deben poder estar disponibles en el tiempo necesario para la toma de decisiones; y económica, en tanto los costos de recolección no deben superar a los beneficios esperados de la utilización de la misma (Rodríguez Taylor & Bonet Agustí, 2012, p. 14).

## 5. Problemas para la recolección de la información

Un problema simple y bastante común a la hora de recolectar la información suele ser la inexistencia de organismos o métodos para hacerlo. La solución más simple en términos institucionales y de presupuesto suele ser destinar la recolección a personal ya existente en la medida que posea los recursos y capacidades para hacerlo. Sin embargo, el problema más complejo a la hora de recolectar información para la construcción de indicadores de la justicia suele ser la reticencia de muchos de los actores del sistema judicial, puesto que piensan que tal información “podrá ser usada en su contra”.

Ante esto Pastor & Maspons (2016, p. 18) nos ofrecen tres estrategias. La primera, la vía imperativa, es quizás la menos popular, pero no deja de ser cierto que todo funcionario debe y así está obligado a proporcionar información sobre el trabajo que realiza.

Una segunda vía es “tratar de obtener siempre información que pueda ser útil para los proveedores de la información, y trabajar con ella de forma que se manifieste su utilidad; una vez obtenida es fácil que en algún momento sea asequible para otros” (Pastor & Maspons).

La tercera vía es vincular la provisión de información a algún proyecto de cooperación o financiamiento, siendo el compromiso de proveer información del desempeño del sistema judicial una de las obligaciones a asumir como contrapartes. Lo mismo vale para los potenciales aumentos del presupuesto de la justicia que se aprueben en los poderes legislativos.

## 6. Indicadores para la gestión judicial

Uno de los métodos principales para transformar los datos medidos/recolectados en información es la construcción de indicadores. Los mismos son:

una expresión cualitativa o cuantitativa observable, que permite describir características, comportamientos o fenómenos de la realidad a través de la evolución de una variable o el establecimiento de una relación entre variables, la que comparada con períodos anteriores, productos similares o una meta o compromiso, permite evaluar el desempeño y su evolución en el tiempo (Maldonado Gómez *et al*, 2005, p. 13).

Respecto de los indicadores de la justicia, entendemos que son “medidas de alto nivel que nos permiten la síntesis de información compleja, para producir enunciados fáciles de interpretar en relación al cambio en el tiempo de cualquiera de los numerosos aspectos del desempeño del sistema de justicia” (Dandurand, Kittayarak & MacPhail, 2015, p. 11).

## 7. Caracterización de los indicadores útiles

Dandurand, Kittayarak y MacPhail (pp. 15-16) nos ofrecen una buena caracterización de qué elementos son necesarios a la hora de pensar la utilidad de los indicadores. Resumidamente, las características que deberían tener son las siguientes:

- *Basarse en valores y objetivos.*
- *Ser fáciles de entender y no ambiguos.*
- *Desarrollarse de manera consultiva, y medidos o verificados de manera independiente.*
- *Limitarse a un número acotado de variables.*
- *Medirse con regularidad, constancia y a un costo razonable.*
- *Ser multidimensionales, para captar mejor la realidad.*
- *Ser capaces de generar información para la toma de decisiones.*

## 8. Clasificación de los indicadores<sup>(1)</sup>

Los indicadores pueden ser clasificados según tres categorías:

- 1) *Medición;*
- 2) *Nivel de intervención.*
- 3) *Calidad.*

Sin embargo, esta clasificación debe ser tomada de manera orientativa y no taxativa, puesto que si bien nos ayuda a entender qué se quiere conocer con cada indicador, existe la posibilidad de que las categorías citadas se solapen entre los indicadores.

### 8.1. Indicadores de medición

**Cuantitativos:** implican una medición numérica de la realidad y se obtienen principalmente de estadísticas institucionales. Por ejemplo, la cantidad de delitos cada 100 000 habitantes o la cantidad de dinero asignado a la justicia por habitante.

**Cualitativos:** miden cualidades. Como decíamos anteriormente, pueden servir para evaluar la calidad de la justicia, obteniéndose principalmente mediante encuestas y entrevistas. Pueden ser categóricos, expresar categorías: “muy bueno”, “bueno”, “regular”, “malo”, “muy malo”, por ejemplo, podrían ser las opciones de una encuesta realizada a los usuarios del sistema judicial sobre calidad del servicio.

De esta forma medimos calidad al conformar un indicador de la percepción de calidad del servicio por parte de los usuarios, que se puede exponer en

---

(1) Según modelo de Maldonado Gómez, H. *et. al.* (2005).

términos porcentuales, analizándose su evolución. También pueden ser binarios (sí-no) y arrojar datos que se recolectarían, por ejemplo, mediante otra pregunta en la encuesta a los usuarios del sistema judicial mencionada, preguntando si están satisfechos con el plazo en que se resolvió su caso.

## 8.2. Indicadores según el nivel de intervención

Estos indicadores hacen referencia a la relación entre insumos, procesos y resultados. Pueden ser:

**Indicadores de impacto:** miden el efecto de las políticas adoptadas en el mediano y largo plazo. Uno de los objetivos de la justicia penal es ayudar a disminuir el crimen, puesto que, como afirma Brassiolo,

el encarcelamiento puede contribuir a reducir el crimen por tres mecanismos: incapacitación, disuasión y rehabilitación. La incapacitación de los delincuentes se basa en la idea de que quienes están encarcelados están mecánicamente impedidos de cometer delitos. La disuasión se produce como consecuencia del temor a ser encarcelado en caso de cometer un delito. La rehabilitación ocurre cuando los programas de distinto tipo disponibles en los penales favorecen una reducción de la propensión a delinquir entre los reclusos de cara a su posterior reinserción en la sociedad (en Garavano, *et. al.*, 2014, p. 71).

A partir de ello, por ejemplo, la tasa de delitos cada 100 000 habitantes podría ser un indicador de impacto del funcionamiento de la justicia penal.

**Indicadores de resultados:** hacen referencia a los resultados de las políticas adoptadas sobre la sociedad. Un ejemplo de este tipo sería la cantidad de causas resueltas por juez sobre el total de causas ingresadas en un año.

**Indicadores del proceso:** implican la medición de las actividades realizadas para conseguir los resultados. Por ejemplo, el tiempo de espera promedio entre la apertura de una causa y su resolución. La medición de este indicador en el tiempo nos permite evaluar si los procesos judiciales son cada vez más rápidos o, por el contrario, se ralentizan.

**Indicadores de insumo:** nos permiten conocer los recursos con los que se cuenta para llevar adelante las actividades. Ejemplo de este tipo de indicadores es la cantidad de personal del juzgado por número de causas del mismo, el cual es uno de los indicadores conocidos como carga de trabajo. Es decir, no alcanza con conocer cuántos empleados tiene el juzgado sino su relación con el trabajo demandado.

## 8.3. Indicadores de calidad

Como mencionábamos en la introducción de este capítulo, la calidad no solo puede ser medida cualitativamente, sino también puede ser tratada en base a criterios cuantitativos que den cuenta de la eficiencia y eficacia de las políticas de gestión judicial. Es por ello que en esta categoría podemos encontrar:

**Indicadores de eficacia:** expresan el grado en el que los objetivos planteados han sido alcanzados. Por ejemplo, un juzgado se propone resolver el 80% de las causas ingresadas en el mismo durante un año determinado. La fórmula causas resueltas divididas por causas ingresadas por 100, nos permitirá observar qué tan eficaz ha sido en el cumplimiento del objetivo que se había propuesto.

**Indicadores de eficiencia:** permiten medir la relación entre resultados y el uso de los recursos. Dos ejemplos de este tipo de indicador es la cantidad de sentencias por juez en un año y el gasto total del Poder Judicial dividido la cantidad de sentencias en un año. Su evaluación a lo largo del tiempo nos permitirá conocer si tanto la cantidad de jueces como el gasto total del Poder Judicial se vuelven más eficientes.

## 9. Para un correcto uso de la información

### 9.1. Comparación de resultados

Debe ponerse especial atención en no comparar resultados entre juzgados que, por sus características dispares, pudieran hacernos llegar a conclusiones erróneas. Por ello, la mejor comparación es la que se realiza en el tiempo sobre el mismo organismo. Así lo sostiene Héctor Chayer (en Garavano *et. al.*, 2014):

La mejor comparación sobre los resultados que obtiene la Justicia es la comparación inter-temporal del mismo Poder Judicial: los resultados de un año versus los resultados del siguiente año. Las comparaciones de indicadores entre distintos poderes judiciales, con distintos códigos procesales, poblaciones atendidas, etc., solo brindan un marco, son “políticamente sugerentes” pero no operativamente utilizables.

### 9.2. Deflatación de variables económicas

Un error muy común cuando medimos montos económicos es tomarlos en términos absolutos, sin tener en cuenta que, más que el dinero en sí, lo importante es ver cómo realmente evolucionan los montos respecto de la inflación. Ello, puesto que un gobierno puede jactarse de haber aumentado de un año a otro 30% del presupuesto para la administración de justicia, pero si la inflación fue del 40%, la justicia operó con un presupuesto menor a pesar del aumento.

Para poder tomar la evolución de los montos en términos que puedan ser comparados a través del tiempo, se realiza un proceso denominado deflatación. Deflatar es el mecanismo por el cual corregimos en base a un índice de precios las variaciones de los precios corrientes producidas por la inflación. Una vez deflataados, los montos se vuelven comparables entre sí.

### 9.3. Expresión relativa y absoluta

Los datos tienden a estar expresados en términos absolutos; por ejemplo, según el Sistema Nacional de Información Criminal (SNIC) del Ministerio de

Seguridad de la Nación (2016), en la provincia de Córdoba se registraron 126 homicidios dolosos durante el 2016, en tanto que en Chaco, unos 70. Si bien la provincia de Córdoba presenta en términos absolutos un mayor número de homicidios dolosos que la de Chaco, afirmar que la problemática es peor en Córdoba sería erróneo, puesto que no estamos teniendo en cuenta el número de habitantes de cada provincia.

Para contemplar la variable población expresamos los resultados en términos relativos. Para ello debemos tomar la tasa de homicidios dolosos cada 100 000 habitantes: así expresado vemos que el SNIC arroja los siguientes guarismos: 3,50 homicidios dolosos cada 100 000 habitantes en la provincia de Córdoba y 6,10 en Chaco para el 2016. Es por ello que para que las comparaciones sean correctas, estas deben estar ponderadas o expresadas en términos relativos.

#### **9.4. Gasto público presupuestado y ejecutado**

A la hora de construir indicadores que incorporen la variable de gasto público, suelen aparecer algunas dificultades. La primera es que generalmente el presupuesto aprobado para el año suele sufrir modificaciones y en segundo lugar generalmente existen divergencias entre lo presupuestado y lo que finalmente se gasta en justicia.

Ante esto, lo óptimo es poder tomar tanto lo presupuestado como lo ejecutado, lo que permite conocer si quizás los resultados obtenidos se debieron, por lo menos en parte, a la subejecución presupuestaria; en tanto que a la hora de analizar el rendimiento de la justicia en torno al gasto debe utilizarse el monto ejecutado, para la formulación de indicadores más precisos.

### **10. Selección de indicadores para la gestión judicial**

El informe “Cifrar y descifrar Vol. 1: Manual para generar, recopilar, difundir y homologar estadísticas e indicadores judiciales”, del Centro de Estudios de Justicia de las Américas (CEJA), ofrece un amplio abanico de indicadores para la gestión judicial (Pastor & Maspons, 2005). A continuación presentaremos una selección de los mismos.

#### **10.1. Insumos, dotación y grado de utilización**

- *Porcentaje del gasto en justicia sobre el PIB.*
- *Porcentaje del gasto en justicia sobre el gasto público total.*
- *Porcentaje del gasto dedicado a pagos al personal.*
- *Porcentaje del gasto dedicado a compra de bienes y servicios.*
- *Porcentaje del gasto dedicado a inversiones (capítulo IV).*
- *Gasto por habitante.*
- *Jueces por 100 000 habitantes.*



- *Personal auxiliar judicial por 100 000 habitantes.*
- *Abogados por 100 000 habitantes.*
- *Fiscales por 100 000 habitantes.*
- *Defensores públicos por 100 000 habitantes.*
- *Días en los que el juez estuvo ausente del juzgado: porcentaje sobre su jornada anual.*
- *Días en los que el personal administrativo estuvo ausente del juzgado: porcentaje sobre su jornada anual.*
- *Porcentaje de los ingresos por tasas sobre el presupuesto de justicia.*
- *Superficie media por juzgado.*
- *Porcentaje de órganos que cuentan con servicios comunes.*

## **10.2. Litigiosidad y carga de trabajo**

- *Casos ingresados por 100 000 habitantes.*
- *Asuntos ingresados por juez.*
- *Tasa de crecimiento de los casos registrados (entre años, semestres, trimestres, etc.).*
- *Carga de trabajo (casos registrados más pendientes al inicio del periodo) por juez.*
- *Tasa de congestión (casos registrados en el año más los pendientes al inicio del periodo, dividido por el número de asuntos resueltos durante el año).*
- *Tasa de apelación (porcentaje de asuntos ingresados en los tribunales de apelación, sobre total de sentencias dictadas por los órganos de primera instancia).*
- *Tasa de casación (porcentaje de asuntos ingresados en los tribunales superiores o supremos, sobre total de sentencias dictadas por los órganos de segunda instancia).*
- *Distribución porcentual de los asuntos registrados por tipo de materia (o subsidiariamente procedimiento).*

## **10.3. Acceso a la justicia**

- *Porcentaje del gasto en justicia gratuita sobre el PIB.*
- *Porcentaje del gasto en justicia gratuita sobre el gasto total.*
- *Porcentaje del gasto en justicia gratuita sobre el gasto en justicia.*
- *Gasto en justicia gratuita por habitante.*
- *Tasa de variación entre periodos (años, semestres, etc.).*
- *Gasto total en justicia gratuita por tipo de caso: civil, de familia, menores, penal, administrativo, laboral, etc.*

#### **10.4. Producción, productividad, tipo de producto y actividad**

- *Asuntos resueltos por juez.*
- *Asuntos resueltos ponderados por la complejidad, por juez.*
- *Sentencias por juez.*
- *Sentencias ponderadas por la complejidad, por juez.*
- *Asuntos resueltos, por personal administrativo.*
- *Asuntos resueltos ponderados por la complejidad, por personal administrativo.*
- *Sentencias, por personal administrativo.*
- *Sentencias ponderadas por la complejidad, por personal administrativo.*
- *Tasa de sentencia: porcentaje de sentencias sobre asuntos resueltos.*
- *Tasa de conciliación: porcentaje de casos resueltos por conciliación.*
- *Porcentaje de sentencias sin oposición del demandado.*
- *Porcentaje de asuntos resueltos por acuerdo o conciliación en el juzgado.*
- *Porcentaje de sentencias en las que hubo conformidad del acusado.*
- *Porcentaje de sentencias estimatorias sobre el total.*

#### **10.5. Eficiencia en costes**

- *Coste público por tipo de caso resuelto civil, de familia, menores, penal, administrativo, laboral.*
- *Porcentaje de los ingresos por tasas y multas sobre el gasto en justicia (total y desglosado por jurisdicciones).*
- *Tasa de variación anual del coste público por tipo de caso civil, de familia, menores, penal, administrativo, laboral.*
- *Coste público por sentencia dictada en materia civil, de familia, menores, penal, administrativo, laboral.*

#### **10.6. Duración y dilación**

- *Tiempo medio de espera de los acusados en prisión provisional (semanas).*
- *Tiempo medio de espera de los acusados en libertad provisional (semanas).*
- *Tasa de pendencia.*
- *Tasa de resolución.*
- *Duración (desde el inicio hasta la sentencia). Todos los procedimientos.*

#### **10.7. Calidad del servicio**

- *Tasa de revocación en apelación.*
- *Tasa de revocación en casación.*
- *Tasa de anulación en apelación.*

- *Tasa de anulación en casación.*
- *Número de quejas formuladas por los usuarios.*
- *Porcentaje de usuarios que han de esperar 1 hora o menos durante el día (entrevistas).*
- *Porcentaje de satisfechos con las instalaciones (las consideraron adecuadas) (entrevistas).*
- *Porcentaje de satisfechos con la información (la consideraron fiable, precisa, asequible) (entrevistas).*
- *Porcentaje de satisfechos con el trato recibido (lo consideraron cortés) (entrevistas).*

## 10.8. Ejecuciones

- *Cobros realizados. Número.*
- *Cobros realizados. Importe medio.*
- *Lapso en que se consiguió realizar el cobro.*
- *Porcentaje del total de sentencias ejecutadas*
- *Ejecuciones pendientes al inicio del periodo.*
- *Ejecuciones registradas durante el periodo.*
- *Ejecuciones resueltas durante el periodo.*
- *Ejecuciones pendientes al final del periodo.*
- *Duración entre el inicio y la terminación de la ejecución. Estadísticos básicos.*

## 11. Utilización de indicadores para evaluación de impacto

La utilización de indicadores cobra un rol fundamental a la hora de medir si las políticas de gestión judicial que se están llevando adelante están produciendo o produjeron los resultados que esperábamos. Una de las principales herramientas metodológicas para evaluarlas es la denominada “evaluación de impacto”.

Se entiende por evaluación de impacto:

un tipo particular de evaluación que pretende responder a una pregunta específica de causa y efecto: ¿Cuál es el impacto (o efecto causal) de un programa en un resultado de interés? Esta pregunta básica incorpora una dimensión causal importante. Se centra únicamente en el impacto, es decir, en los cambios directamente atribuibles a un programa, una modalidad de programa o una innovación de diseño (Gertler, 2017, p. 9).

Es decir que en la práctica se intenta:

establecer la diferencia, en alguna variable que se ha escogido como indicador de resultados de un programa, entre la situación

que presenta un individuo, o el cambio en ésta, después de haber participado en el programa versus la situación en que se encontraría, o el cambio en ésta, si no hubiese sido beneficiario (Aedo, 2005, p. 5).

A la definición anterior podemos incorporar que el impacto, si bien termina siempre afectando en última instancia a la vida de los individuos, puede ser medido en base a indicadores institucionales y no necesariamente tomando de manera exclusiva su impacto individual, como Aedo también reconoce (p. 7).

Lo más importante de la evaluación de impacto es, entonces, no solo medir si se han producido cambios en la población que fue parte del programa, sino poder sostener que los cambios producidos se debieron al programa y no a alguna otra variable. Por ejemplo, podría suceder que una disminución del nivel de criminalidad se suceda a algún tipo de reforma penal, al mismo tiempo que la región se beneficia con aumentos en los niveles de empleo y mejoramiento de la calidad de vida, por lo que debemos conocer si la disminución del crimen se debió a uno, otro o ambos factores.

### **11.1. La selección de la muestra**

Para poder comparar los efectos de nuestra política o programa tenemos que poder comparar dos grupos de similares características, uno que haya sido receptor de la intervención y el otro que no, para ver si luego de la intervención se presentan diferencias entre los grupos.

Para lograr comparaciones relevantes, la muestra se puede construir de dos maneras, una primera forma de manera aleatoria entre personas de una misma población a las que por medio del azar se separa como beneficiarias y no beneficiarias de la política o programa.

Es esta separación azarosa la que garantiza una distribución homogénea, o con una diferencia producto del azar y no de cualquier otro criterio que estuviera sesgando la selección. Sin embargo, en las ciencias sociales este tipo de comparaciones suele ser muy difícil, puesto que implica en la práctica excluir a una población de una política orientada a beneficiarla.

Es por ello que una segunda opción más común, pero también más difícil de generalizar, es realizar una comparación entre la población beneficiaria del programa y otra que no haya sido alcanzada pero que presente ciertas características similares a la primera que la hagan comparable. Por ejemplo, si se va a llevar adelante una determinada política de gestión en un juzgado, puede compararse al mismo con otro de características similares que no la haya incorporado.

### **11.2. La construcción del estimador**

La construcción del indicador de estimación impactará en cómo definamos nuestra muestra. Para Aedo (2005) existen cuatro tipos de estimadores para medir impacto:

(1) El estimador “pre-post”, que compara la situación de los participantes después del programa con la situación del mismo grupo antes de iniciar su participación en él. En este caso la muestra de comparación está constituida por los mismos integrantes de la muestra de participantes, pero medida la variable de interés en un momento diferente; (2) el estimador de “corte transversal”, que compara la situación de ambas muestras en un mismo momento, típicamente posterior al término del programa. En este caso la muestra de comparación, que denominaremos muestra de control, está compuesta por individuos pertenecientes a la población de elegibles pero que no participaron en el programa; (3) el estimador de “diferencias en diferencias”, que compara los estimadores “pre-post” de la muestra de participantes versus los de la muestra de control; y (4) el estimador “marginal”, que compara la situación de participantes que recibieron una determinada “dosis” de programa (por ejemplo todas las etapas completas) versus la de otros que recibieron una “dosis” menor (por ejemplo, solo primera etapa). En este caso, la muestra de comparación está conformada por individuos que, siendo también participantes del programa, han recibido un grado diferente de intervención (p. 9).

La construcción de cada uno de estos tipos de estimador dependerá de los recursos con los que contemos, puesto que algunos son más caros de llevar a la práctica, en tanto que otros pueden utilizar información ya disponible y por tanto son menos costosos en términos económicos y de trabajo.

## 12. Conclusiones

Atentos a la complejidad y a los recursos que demanda la constitución de un sistema de información judicial, pretendimos en este breve trabajo explicar principalmente cómo y porqué obtener información sobre la justicia. Buscamos también hacer notar las dificultades y posibles soluciones que implica esta tarea.

Este análisis no procura para nada ser exhaustivo y la bibliografía existente sobre indicadores de la justicia puede permitir a los interesados en la temática profundizar cada vez más. Intentamos realizar un abordaje a la temática que, más allá de su carácter introductorio, pudiera ofrecer consejos prácticos a la hora de la utilización de los mismos.

Es para ello que, además del trabajo de recopilación bibliográfica, pusimos especial atención tanto en los consejos de expertos en la temática como en la observación empírica de errores en la presentación de la información de la justicia en instituciones del más alto nivel. De esta manera, este trabajo ha propugnado la construcción de un sistema de información judicial con indicadores sólidos y que eviten algunos errores comunes.



## CAPÍTULO VII

# HACIA LA EFICIENCIA DEL ÁREA PENAL DEL PODER JUDICIAL

MARIELA ZANETTA MAGI (\*)

En razón de la ya indiscutida necesidad de mejorar la eficiencia de la administración de justicia en la República Argentina, basándonos en la experiencia personal y profesional practicada en la provincia de Córdoba, se observarán a continuación algunos problemas de “gestión” en las causas penales, más precisamente en el accionar diario del área penal, tanto en lo relativo a las oficinas insertas en los palacios de justicia (*v.gr.*: juzgados de control y faltas, ejecución, cámaras en lo criminal y correccional, fiscalías de instrucción, etc.) como de la Policía Judicial que, si bien integra el Ministerio Público Fiscal (en Córdoba forma parte del Poder Judicial, es decir no es un organismo autónomo como en el ámbito nacional), tiene oficinas diseminadas por todo lo largo y ancho de la provincia. Ello, con el fin de ofrecer soluciones a problemas que pueden resultar comunes a lo largo y ancho del país en la administración de justicia penal de mayores y menores, pero sin pretender agotar el tema ni imponer respuestas “correctas”.

Se busca evitar el diario derroche de recursos (tiempo y dinero) al no aplicar pequeños ajustes que se estima podrían derivar en una mejora automática y visible, no solo para el sistema sino también para el justiciable, sin que ello implique necesariamente aumentar ostensible o sensiblemente el presupuesto disponible. Por ello, a los fines de la comprensión del presente trabajo, se estima necesario traer a colación la definición de Kessler (2002), quien establece que la Policía Judicial:

---

(\*) Abogada. Notaria. y Especialista en derecho judicial y de la judicatura. Profesora Titular de Seminario de Práctica Profesional 2 y Jefa de Trabajos Prácticos en la Facultad de Derecho y Ciencias Sociales, (Universidad Católica de Córdoba - (UCC). Secretaria de Grado y Proyección Social de la Facultad de Derechos y Ciencias Sociales (UCC). Integrante de la Fiscalía de Instrucción, Distrito 2 turno 1, del Poder Judicial de la provincia de Córdoba. Investigadora *ad honorem* en diversos proyectos de la Facultad de Derecho y Ciencias Sociales, y de la Facultad de Educación (ambas de la UCC) como de unidades asociadas al Conicet.

... se define como la actividad de las fuerzas de seguridad en investigación, esto es el esclarecimiento de hechos delictivos, conocidos por sí mismos o por denuncia. Actividad desarrollada sobre la base del conocimiento de informaciones y datos que surgen de la propia función y enriquecida con la labor científica de los gabinetes periciales, regulada por la ley de procedimientos penal con el objetivo de evitar que los hechos cometidos sean llevados a consecuencias ulteriores, a la individualización de los culpables y en relación directa a una causa penal que lleva adelante un juez o un fiscal depende del principio que rija el código procesal y bajo la dependencia funcional de éstos, para que tal actividad resulte base de la acusación... (p. 1)

También se considera importante aclarar que esta es, al menos en la provincia de Córdoba y en algunas otras provincias argentinas, una institución dependiente funcional y administrativamente del Poder Judicial provincial pero totalmente distinta de la Policía (los uniformados por lo general de color azul que patrullan a bordo de móviles de distinto tipo, color y capacidad) dependientes estos últimos del Poder Ejecutivo (generalmente del Ministerio o Secretaría de Seguridad y/o Justicia) y que tienen como función primordial la prevención del delito. Ello, si bien estos últimos podrán, y muchas veces lo hacen, realizar tareas o ejercer funciones específicas de la Policía Judicial.<sup>(1)</sup>

Ahora bien, en consideración del conocido refrán que reza: “la justicia lenta, no es justicia”, se hace imprescindible aportar –al menos idear- posibles soluciones a los problemas que a diario evidencian los ciudadanos que acuden a las distintas dependencias de esta noble institución, más cuando dichas mejoras no requieren –al menos por el momento- la erogación de un capital de importancia y se entiende que resultarían de gran ayuda para los organismos involucrados, los justiciables y el propio capital humano que conforma el Poder Judicial (*v.gr.* empleados, magistrados y funcionarios, entre otros).

---

(1) En base a la experiencia de Córdoba, resulta útil recordar lo regulado en el art. 324 del Código Procesal Penal provincial (en adelante, CPP Cba), norma que es replicada en forma similar en casi todos los códigos de procedimiento penal de las diferentes provincias y en el de la Nación para el fuero federal: la policía administrativa “muda” su función preventiva en represiva e investigativa, es decir se “transforma” en Policía Judicial ante la presencia del hecho delictivo consumado o no, debiendo hacer cesar sus efectos, lograr asegurar el estado de cosas y personas, etc., ya que todo ello será necesario a los fines del respectivo juicio contra el o los imputados. En el interior de la provincia suelen existir unidades judiciales comunes (“de número”) siendo una o más según la cantidad de población y el índice delictivo, sobre todo en las ciudades más importantes de la provincia, subsistiendo la función de las UJ en las comisarías y/o destacamentos policiales (administrativos) en el resto de las localidades, lo que se replica en muchas otras provincias del país, sin que por ello se afecte el servicio de justicia, aunque se entiende que la tendencia a la capacitación y formación jurídica de los actores es un anhelo al que se debería aspirar con el fin de lograr la participación del Poder Judicial en cada uno de los lugares en los que deba intervenir, logrando eventualmente la total sustitución de los unos por los otros.



Así, a la demora en la atención que existe en las distintas unidades judiciales (UJ) o en sus oficinas sustitutivas en el resto del país (por ejemplo, comisarías, destacamentos, etc. que son las que receptan las denuncias por diversos delitos e inician el expediente penal), ya sea por la cantidad de hechos delictivos o por la falta de recursos humanos y materiales, muchas veces se le suma la indignación del justiciable que ha de esperar ser atendido sin saber cuál es el orden de atención o la prioridad de su caso, viendo que a veces “no se respeta el turno o el orden de llegada” y desconociendo que, de base, hay causas o personas que tienen prioridad de atención por tratarse de heridos, causas con preso, causa de violencia familiar y/o género, etc. —ello, amén de las normativas nacional y provinciales que asignan atención prioritaria a embarazadas, personas mayores de 65 años, personas con discapacidades o movilidad reducida temporal—.

Entonces, se estima que la existencia de “jefes de área” —como hay en Córdoba— o de una persona que asuma similar rol en cada una de dichas oficinas judiciales a lo largo y ancho del país, o incluso la implementación del “orientador”,<sup>(2)</sup> bastaría para satisfacer la inicial atención del ciudadano; indicarle tiempos de espera; informarle acerca de las causas que, existentes o por llegar en lo inmediato, tendrán prioridad de atención; derivarlo ante la oficina judicial y/o administrativa que corresponda para atender su caso (si no fuere la misma en la que se encuentra) o ante una unidad judicial especial,<sup>(3)</sup> a fin de agilizar su atención y evitar desentendidos entre ellos y con los empleados judiciales; darle la posibilidad de concurrir en otra oportunidad (más tarde, un día hábil) o de realizar una denuncia *online* —si estuviere disponible en dicha localidad para casos de hechos sin autor identificado, cuya certificación de denuncia es requerida para las compañías de seguros—, etc.

Sin embargo, no se desconoce que resulta muy común advertir que, en el afán de querer ser atendidos y lograr la actuación del Poder Judicial, la gente no respeta el orden de llegada, los ánimos se ofuscan y se generan conflictos que muchas veces han tenido que ser disipados por personal policial

---

(2) En la experiencia cordobesa, es un empleado de la misma UJ que recibe al justiciable (denunciante, familiar de la víctima y/o imputado, etc.) y atiende en forma personalizada pero confidencial su consulta, dándole las indicaciones de su caso, informándolo acerca de la posible demora en la atención, derivándolo a la oficina competente si no pudiera o debiera ser atendido en esa misma, etc. Es una figura de reciente creación e implementación en la provincia de Córdoba (2016), pero que ya ha demostrado dar muy buenos resultados, por lo que se postula como algo novedoso y beneficioso para el servicio de justicia y que se estima brindaría los mismos resultados positivos si se pudiera implementar en el resto del país.

(3) En la ciudad de Córdoba existen 22 unidades judiciales de número, que están distribuidas según la cantidad de población y la criminalidad de la zona, comprendiendo un determinado número de barrios cada una. Asimismo, existen otras que tienen competencia exclusiva y excluyente para tomar conocimiento y practicar la investigación de delitos específicos, por ejemplo —y sin pretender que la lista sea exhaustiva —: delitos económicos, accidentología vial, delitos contra la integridad sexual —ex Unidad De la Mujer y el Niño—, violencia familiar, homicidios, lucha contra el narcotráfico, etc.

perteneciente a la comisaría en la que funcionan la mayoría de la unidades judiciales, compartiendo el mismo inmueble.<sup>(4)</sup>

Por ello, la figura del “jefe de área” creada en Córdoba mediante Instrucción General 36 de fecha 07 de setiembre de 2010 de Fiscalía General (en adelante, IG y FG) como oficina que integra el Ministerio Público Fiscal y forma parte del Poder Judicial, por la que actualizó la disposición 11 del 15 de agosto de 1996 que reguló por primera vez su existencia UJ, tiene como objetivo: garantizar el buen funcionamiento de las distintas actividades técnico-jurídicas de los diferentes delitos que se investigan; eficientizar y tender a la eficacia del servicio de justicia en cuanto a la organización de los turnos de atención de los empleados (establecimiento de días y horarios en los que deben prestar servicio, otorgamiento de licencias, cobertura de feriados y recesos judiciales, etc.), en razón de ser una oficina que presta servicio los 365 días del año durante 24 hs; encargarse del tratamiento de causas con y sin preso –con autores identificados o sujetos a establecer– y de cosas secuestradas, etc. Con posterioridad se creó la figura del “orientador”, cuyo trabajo complementa la del jefe de área.

Atento a que el delito “no se toma vacaciones”, y a que la respuesta de la justicia no puede ser dilatada si se desea lograr la actuación de la ley, una solución práctica y de casi nulo costo económico en aquellos lugares en los que exista o no el orientador o su sustituto, podría consistir en repartir números según el orden de llegada y de la prioridad (importancia) del caso a atender, dándole atención prioritaria a aquellos sujetos protegidos por la ley (ancianos, discapacitados y embarazadas), a los casos de violencia familiar género, y casos que incluyan lesiones –que precisan, a su vez, ser remitidos a Medicina Forense para que dichas lesiones sean constatadas por un facultativo–, cuya espera debería ser lo mínima posible, sobre todo por el peligro para la salud que ello implicaría, entre otros ejemplos. Para la efectivización de la medida sugerida no se estima necesario recurrir a medios tecnológicos de avanzada –monitores LCD con sistemas informatizados de imagen y audio, como se puede observar en distintos ámbitos privados y de la administración pública– en razón de su alto costo, resultando suficiente, a los fines propuestos, que se sigan utilizando cartones forrados en cinta scotch que prolonguen su vida útil o los clásicos talonarios numerados.

---

(4) Es dable hacer notar que muchas de las UJ –especialmente las de número– funcionan en las comisarías de mayor importancia, incluso las unidades especiales de la capital cordobesa funcionan –casi en su mayoría– en la Central de Policía; con lo que la población suele confundir ambas instituciones, más allá del nombre que comparten. La razón de tal coexistencia, amén de resultar más económico para la administración provincial, obedece a la necesidad de contar con lugares de alojamiento (celdas) para las personas de ambos sexos mayores y menores privadas de su libertad por resultar sindicados como presuntos autores de hechos delictivos, así como con personal de seguridad que vele por su alojamiento seguro y evite una posible fuga –capacitación y función que excede la de los empleados y funcionarios del Poder Judicial–.

Ahora bien, a fin de reducir la frecuencia advertida por los medios de comunicación de todo el país en relación a las falencias en la intercomunicación entre las distintas oficinas de Policía Judicial y las fiscalías de instrucción, y entendiendo que todos los organismos públicos del Estado deben –si es su función específica- o pueden –si son requeridos para ello- colaborar en la tarea de investigación y preparación de los eventuales juicios que se llevarán a cabo en base a las pruebas que se recolecten a los fines de alcanzar el descubrimiento de la verdad, la actuación conjunta y coordinada, así como la comunicación permanente, se advierten como ineludibles.

Así, muchas veces la propia “oficina técnica” –central que coordina la actuación interdepartamental- desconoce cuál de los departamentos científicos tiene a su cargo el objeto de prueba o dato probatorio en análisis.<sup>(5)</sup> Con ello, no solo se pierde tiempo en su “rastreo”, sino que se ha llegado a tener conocimiento de casos de pérdida total o temporal del material en estudio por no tener un registro de ingreso, derivación y egreso, lo que repercute negativamente en el desarrollo de la investigación penal preparatoria.

Por lo expuesto, se estima de superlativa utilidad implementar la confección de libros de registros (aún en planillas de Excel disponibles en las computadoras más simples) que reflejen la/s oficina/s que interviene/n en la manipulación del material remitido, con expresa constancia de la fecha de ingreso, la derivación a otra/s dependencia/s científicas de Policía Judicial para el trabajo en conjunto, la firma de la persona responsable que la retira en cada caso, como así también la fecha de su remisión a la unidad judicial o fiscalía de instrucción que interviene en la investigación. Asimismo, se podrían consignar datos de interés, como su derivación directa a la oficina judicial competente –en razón de urgencias o de ser causas “con preso”, etc.- y cualquier otro dato de importancia. Se considera que ello no solo redundaría en el control del tiempo que insume cada actividad, sino que contribuiría a dar un gran paso hacia la seguridad o “cadena de custodia” del material bajo secuestro a analizar, mejorando visiblemente el servicio de justicia.

Con la misma intención de optimizar la función y prestación de justicia (al menos, en el área penal), se estima que las ideas que a continuación se enumeran tienden a agilizar los tiempos judiciales, presumiéndose útiles para reducir la demora en las contestaciones interoficinas de la administración pública nacional, provincial y municipal o comunal, así como para agilizar el intercambio de información entre los poderes judiciales provinciales, federal y nacional (Ciudad Autónoma de Buenos Aires, en adelante CABA), aportando un medio seguro y eficiente de tráfico de información, para lograr un trabajo colaborativo basado en la utilización de las nuevas tecnologías de la información y comunicación (TIC). Por ello, y con un fin meramente visual que facilite su comprensión por áreas de competencia o unidades temáticas, estas ideas serán

---

(5) Puede suceder que un mismo objeto de prueba –por ejemplo, un celular- haya de ser analizado por comunicaciones, audio legal, video legal, etc., a los fines de recolectar todo lo que pueda ser usado en la investigación y esclarecimiento del hecho delictivo.

enumerados en forma correlativa, sin que ello intente agotar las posibilidades ni obedezca a un orden de importancia.

1) Lograr el acceso al padrón electoral nacional desde oficinas puntuales, ya sea fiscalías de instrucción, unidades judiciales, etc., con el fin de ubicar testigos, imputados, damnificados, y orientar la investigación sobre personas denunciadas o sospechadas, eliminando homónimos o alias utilizados por una persona que se identificó con los datos de otra, etc. Con un sentido meramente orientativo se menciona que, en la provincia de Córdoba, determinados funcionarios y magistrados (desde el cargo de prosecretario letrado, en adelante) tienen habilitado el Sistema de Administración de Causas Penal (en lo sucesivo, SAC)<sup>(6)</sup> para realizar este tipo de consultas mediante el padrón electoral provincial –hasta ahora el único disponible–. Resulta necesario que mediante esas medidas de seguridad y acceso restringido se logre obtener la misma información, en tiempo real y de manera urgente, que la del padrón nacional, ya que de lo contrario se requiere oficio judicial dirigido a la oficina electoral federal más cercana disponible, lo que lleva tiempo y genera gastos de recursos económicos y humanos.

2) Implementar la digitalización con numeración única de los sumarios iniciados en dependencias policiales y/o judiciales (v. gr. unidades judiciales y/o

---

(6) El SAC es Multifuero, es decir que casi la totalidad de los fueros de la provincia de Córdoba (puesto que su implementación ha sido progresiva), desde la mayor o casi totalidad de las sedes judiciales, accede a un sistema informático único en el cual se genera un número de identificación irreplicable para cada uno de los expedientes. Así, se sustituye la identificación anterior de cada oficina –que se componía de una letra (identificatoria del apellido de una de las partes y según alfabeto), con un número de orden de ingreso y el año en curso; por ejemplo, “Rodríguez, Juan Carlos psa Robo” (Expte. R-003/2017) será identificado ahora como (Expte. SAC 11138889), con lo que su derivación a otra oficina por acumulación, apartamiento, inhibiciones, impugnaciones, etc. no importará una búsqueda dificultosa ni impedirá su ubicación con un solo click en el sistema. Por ende, no puede haber –ni hay– dos expedientes con el mismo número, independientemente del fuero al que pertenezca, y en la mayoría de los casos se puede acceder a todos ellos, con mayor o menor acceso a su contenido (a veces solo se puede obtener los datos de la carátula o las partes y otras veces se puede acceder hasta a sus resoluciones cargadas), lo que dependerá del interés y las autorizaciones realizadas por las diversas oficinas y la superioridad en virtud de la relación entre causas. Ello, además, favorece la identificación de homónimos, facilita la acumulación subjetiva (por ser la misma persona investigada por distintos hechos en diversas oficinas) y la solicitud de informes o su remisión (por ejemplo, pericias, oficios judiciales de juzgados civiles en demandas por daños y perjuicios que precisa, aunque sea, copias certificadas de las causas penales por el accidente de tránsito con lesionados), etc. Dicho sistema es accesible para todos los empleados, magistrados y funcionarios del Poder Judicial mediante clave y contraseña (con lo que se asegura la ajenidad para extraños) y funciona solo mediante intranet, con lo que se dificulta la intervención de hackers. Asimismo, el avance del sistema y de la disponibilidad de recursos informáticos, así como la capacitación del personal, han permitido que se cargue en el sistema todo tipo de resoluciones, aun con firma digital (oficios, sentencias, declaraciones de imputados y testigos, certificados, etc.), con lo cual oficia de *back up* o respaldo en caso de extravío o destrucción del expediente, bastándose a sí mismo (sin necesidad de certificar una a una) la impresión de esas hojas, facilitando la rehechura o el acceso al expediente por parte de los diversos actores judiciales, en cualquier estado y grado del proceso.

comisarías en las localidades en donde las primeras no existan –en Bs. As. existen las UFI, es decir las unidades fiscales de investigación, que resultan análogas en cuanto a competencia y funciones–) de forma tal que el envío a otra dependencia por conexión, competencia específica (turno, materia, fuero, etc.) permita el seguimiento sin afectar esa numeración que –cual DNI de la causa– no cambiará jamás. Ello, sin perjuicio de asignar, aun fuera del sistema digital, la numeración interna de cada oficina, a los fines de controlar la remisión, reingreso, cantidad de causas anuales, tipo de resolución que recayó en cada una (si se remitió, se archivó, se elevó al superior, etc.). Es decir, el registro dual permitiría un análisis cuanti-cualitativo de las causas totales iniciadas por ante cada oficina interviniente, aunque se trate de la misma causa. Téngase presente que la cadena de custodia de los elementos secuestrados, así como la ubicación, seguimiento y fiscalización de las causas judiciales es vital para lograr los objetivos de actuación de la ley y descubrimiento de la verdad real, que informan el proceso penal de todo el país, siendo asimismo preocupaciones concurrentes de quienes tienen a su cargo la gestión judicial y la mejora del servicio de justicia.

3) Una vez implementado el sistema SAC o similar en cada una de las oficinas judiciales del país, hay que alcanzar la carga completa de los datos de las partes –abogados defensores y querellante particular o adhesivo; imputados; damnificados (tanto personas físicas como jurídicas), etc.–, así como del sumario digital, a los fines de facilitar las búsquedas de diferentes causas iniciadas que involucren a las mismas partes, ya sea en el mismo carácter o en forma contrapuesta –v. gr. denuncias y contradenuncias, sobre todo en el marco de la Ley de Violencia Familiar 9283 y modif. (Córdoba)–. Se estima que ello permitirá una ágil acumulación de causas, la reducción de costos por comunidad de prueba (piénsese en diferentes causas que tengan los mismos testigos –por caso, vecinos de los denunciados– que deban prestar declaración en cada una de ellas y sean citados varios días o un mismo día en el mismo horario por diversas oficinas, etc.), mejorar la calidad de la atención y la respuesta judicial, evitar cualquier posible resolución contrapuesta o contraria, y desterrar toda causación de *strepitus forii*.

Asimismo, dicho registro y la carga de documentos, resoluciones, etc., con la firma digital de los involucrados (especialmente magistrados y funcionarios del Poder Judicial) puede funcionar como *back up* o respaldo en caso de que el expediente físico se pierda o se destruya voluntaria o accidentalmente (inundaciones, ratas, incendios, el paso del tiempo, etc.), y podrá permitir el manejo de la información “armando” el expediente según las necesidades de cada una de las partes que deba hacer uso de este –y no contemplando solo el simple hecho cronológico de su realización–, así como su uso funcional a cada estado y grado del proceso penal (v. gr. investigación o etapa penal preparatoria –IPP o EPP–, juicio oral, revisión ante el superior jerárquico, ejecución de sentencia o de medida de seguridad, etc.). Todo hecho o proceso de gestión que mejore la prestación del servicio de justicia tendrá una consecuencia favorable para el justiciable, y a ese fin ha de tenderse en forma permanente.

4) El diseño (de acuerdo a necesidades específicas y recursos disponibles), implementación y utilización generalizada y comprometida de empleados y funcionarios de todos los fueros de los poderes judiciales argentinos del sistema de notificación digital (“cédulas digitales”) al domicilio electrónico fijado por los abogados particulares y de la defensa pública, para lo que se puede utilizar la experiencia cordobesa implementada por el nuevo art. 166 CPP Cba<sup>(7)</sup> y de los acuerdos reglamentarios (AR) del Tribunal Superior de Justicia (TSJ) de la provincia y el Sr. Fiscal General de la Provincia. Así, con sentido meramente explicativo de lo que se encuentra en desarrollo, resulta útil conocer las disposiciones contenidas en los AR 1103 serie “A”, del 27 de junio de 2012; 1291 serie “A”, del 19 de junio de 2015; y 1298 serie “A” del 14 de agosto de 2015, en los que se hizo referencia a la necesidad de modificar el sistema de notificación mediante cédula papel a los letrados de las resoluciones y decretos dispuestos por las diversas oficinas judiciales de la provincia, así como la instrucción general (IG) 24/15 de 1 de octubre de 2015, en la que el titular del Ministerio Público Fiscal adhería a dicho método y establecía su obligatoriedad para las oficinas bajo su control (v. gr. fiscalías de instrucción, penal juvenil, fiscalías en lo criminal y correccional, etc.).

Es que ambas oficinas jerárquicas advirtieron la necesidad de brindar un servicio de tendiente a lograr una gestión judicial reducida en costos y tiempos, lo que resulta posible mediante una utilización consciente de las herramientas existentes con el SAC Multifuero, lo que permite implementar una nueva forma complementaria a las existentes en la realización de los actos de comunicación procesal, en pos de una labor más eficiente, sin pérdida de seguridad en los mismos. Ello, habida cuenta de que resulta conocido por todos los operadores judiciales del país que el tiempo que media entre la confección de la resolución y la efectiva notificación de la providencia que lo contiene a la parte procesal involucrada insumía en el formato de “cédula papel” un tiempo promedio de alrededor de dos semanas, al que que había de adicionarse el “impacto ecológico” que requiere su confección.<sup>(8)</sup>

Por ello, el objetivo es “despapelizar” el proceso judicial, sin desconocer que se encuentran comprometidos intereses superiores referidos a principios

---

(7) “Artículo 166. Domicilio legal. En orden al proceso penal, el domicilio legal está integrado por el domicilio constituido y por el domicilio electrónico. Al comparecer en el proceso las partes deberán constituir domicilio dentro del radio de la sede del órgano judicial y declarar bajo juramento que su domicilio electrónico se encuentra correctamente habilitado. Las notificaciones al domicilio se harán por medio electrónico, salvo que deban efectuarse a personas que no tengan la obligación de constituir domicilio” (texto según ley 10 457, BO pcial 116, 16/06/2017, año CIV, tomo DCXXX, sección extraordinaria).

(8) En el AR 1103 se hizo referencia a las estadísticas del año 2011, en la que se logró determinar que el gasto del Poder Judicial ascendía a 6000 resmas de papel aproximadamente en toda la provincia de Córdoba, lo que representaba 15 000 kg de papel, es decir más de 250 árboles y 1 500 000 litros de agua, además de los costos de impresión en tóner o tinta; todo ello sin tener en cuenta el tiempo del recurso humano de los notificadores y ujieres que llevaban las copias hasta el domicilio real, la nafta de los vehículos utilizados, el tiempo ocupado y la posibilidad de no encontrar el domicilio físico o notificar en forma efectiva al interesado.

establecidos en los art. 41 de la Constitución Nacional (CN), 11 y 66 de la Constitución provincial y en los tratados internacionales a los que ha adherido la Nación Argentina, así como teniendo en cuenta que varias jurisdicciones provinciales –Mendoza, Salta, Chubut, San Luis, Buenos Aires– y la propia Corte Suprema de Justicia de la Nación (CSJN) han implementado el uso de la notificación electrónica al domicilio legal o constituido –que, aunque con distintas características en su metodología, tienen similar finalidad: la de optimizar los recursos y tiempos del proceso, brindando seguridad y eficiencia a los operadores judiciales y, con ello, al justiciable–, lo que encuentra recibo en calificada doctrina que ha nacionalizado favorablemente sus efectos y consecuencias (Morello & Kaminker (1994); Chayer (2002); Pelayo (2005)).

En el mismo sentido, atento a la necesidad de contar con la aceptación de los usuarios, así como de diseñar un sistema de forma tal que genere el menor rechazo posible (en función de la indiscutible “resistencia al cambio”) es que la propuesta cordobesa fue puesta en consideración del Comité de Usuarios Internos y Externos al SAC laboral, más precisamente de los juzgados de conciliación (conforme AR 761 serie “A” de fecha 19 de abril de 2005), por cuanto resultó el primer fuero en el que se implementó (todo de conformidad a lo dispuesto por AR 495 serie “A” de fecha 2 de diciembre de 2009, que establece el Convenio de Adhesión Colaborativa del Colegio de Abogados de Córdoba al Programa de “Acceso a Servicios de Justicia para Abogados”, cuyas conclusiones determinaron la conveniencia de su implementación, aconsejando instrumentar operaciones técnicas y aplicaciones en el respectivo SAC, que efectivamente fueron realizadas por el Área de Tecnologías de Información y Comunicaciones del Poder Judicial).

Así, mediante el nombre de usuario y la contraseña otorgados por la oficina respectiva del Poder Judicial a los letrados litigantes, asesores letrados y demás auxiliares mencionados en el art. 3° de la ley 8435, Ley Orgánica del Poder Judicial de la Provincia de Córdoba (LOPJ Cba), se permitió el acceso de todos ellos al Servicio Extranet incorporado al sitio web del Poder Judicial de Córdoba ([www.justiciacordoba.gob.ar](http://www.justiciacordoba.gob.ar)), conforme lo dispuesto por el art. 88 del Código Procesal Civil y Comercial de la provincia de Córdoba (CPCC Cba),<sup>(9)</sup> estableciendo así una forma fehaciente de notificación –como lo dispone el art. 143, inc. 1, CPCC Cba–,<sup>(10)</sup> que resulta aplicable a muchos fueros –incluido el penal– en forma subsidiaria, con idéntica eficacia y valor probatorio que la cédula confeccionada y diligenciada en soporte papel, en relación a todas las providencias, decretos y resoluciones que los códigos de procedimiento establezcan como de necesaria notificación en el domici-

---

(9) Artículo 88 CPCC Cba: “Toda persona que inicie un trámite judicial o comparezca por primera vez en el proceso, sea por derecho propio o en representación de terceros, deberá manifestar su domicilio real y constituir domicilio especial dentro del perímetro que para cada sede establezca el Tribunal Superior de Justicia, sin lo cual no podrá ser oído en juicio”.

(10) Artículo 143 CPCC Cba: “Las notificaciones se efectuarán: 1) Al domicilio: por cédula o cualquier otro medio fehaciente mientras no sea notificado a las partes...”.

lio constituido, y que fueran oportunamente incorporadas y registradas en los respectivos sistemas de administración de causas (SAC), considerándose firmada la notificación por el funcionario que suscribió el acto objeto de notificación a los fines establecidos en el art. 146 CPCC Cba.<sup>(11)</sup> Se excluyen todas aquellas notificaciones que a) deban realizarse al domicilio real del interesado; b) deban efectuarse a terceros en el proceso; c) estén dirigidas a auxiliares del Poder Judicial (art. 3° LOPJ Cba) –salvo aplicación progresiva a ellos–; y d) tengan carácter de urgentes, todas las cuales se diligenciarán por los señores ujieres o notificadores mediante cédula en soporte papel.

Por ello, el SAC registrará las notificaciones realizadas y confeccionará un archivo histórico de las mismas, permitiendo así que tanto el tribunal como los interesados puedan conocer el cómputo de los plazos *sab initio* y proceder en consecuencia, con especial consideración de los arts. 43 y 45 CPCC Cba.<sup>(12)</sup> Todas esas circunstancias aportarán la mayor fehaciencia y seguridad a las cédulas de notificación digitales, por cuanto se tendrá la total seguridad de la emisión por parte del funcionario judicial autorizado (evitando firmas y/o cédulas apócrifas) y de que todo ello sucede ya que el servidor le pertenece al propio Poder Judicial, lo que permite una mayor concentración de responsabilidad y control, y asegura en cabeza del órgano que imparte justicia la función de asegurar, garantizar y administrar las operaciones realizadas, sin que dependa de la intervención de terceros para cumplir tal fin.

Se estima que, de la simple lectura de los párrafos anteriores, se advierte la mejora del servicio de justicia. Sin embargo, la experiencia cordobesa en modo alguno se presenta como “la mejor”, sirviendo solamente como punto de partida para compartir sistemas similares, comenzar el análisis de la situación y la disponibilidad de recursos tecnológicos y humanos en cada uno de las sedes judiciales del país, pero siempre tendiente a mejorar y eficientizar el sistema de justicia para los justiciables y los operadores de justicia.

5) Lograr, mediante los acuerdos o convenios respectivos, la comunicación directa entre las dependencias de los poderes judiciales argentinos (nacional,

---

(11) Artículo 146 CPCC Cba: “La cédula contendrá el decreto o la parte resolutive del auto o sentencia, la designación del asunto por su objeto y por el nombre de las partes y la indicación del tribunal y secretaría. La cédula será suscripta por el apoderado o el letrado patrocinante de la parte que tenga interés en la notificación, por el síndico, tutor o curador ad litem, en su caso, quienes deberán aclarar su firma. La presentación de la cédula a los fines de su diligenciamiento importará la notificación de la parte que la suscribe, si no se hubiere notificado con anterioridad por otro medio. El secretario suscribirá la cédula cuando fuere conveniente por razones de urgencia o por el objeto de la providencia, o cuando la notificación fuere de oficio”.

(12) Art. 43 CPCC Cba: “Son días hábiles todos los del año, con excepción de los sábados, domingos y feriados, o los declarados inhábiles por leyes, decretos y resoluciones del Tribunal Superior de Justicia. Se entiende por horas hábiles las comprendidas entre las siete y las veinte”; Art. 45 CPCC Cba: “Los plazos judiciales correrán para cada interesado desde su notificación respectiva o desde la última que se practicare si aquéllos fueren comunes, no contándose en ningún caso el día en que la diligencia tuviere lugar”.



federal y los provinciales) y el Registro Nacional de las Personas (Renaper)<sup>(13)</sup> para facilitar una rápida, fehaciente e indubitable identificación de las personas en general, por cuanto su sede física está ubicada en calle Presidente Perón 664 de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA) y la vía existente es por oficio judicial, que tiene como única forma “digital o tecnológica” aceptable (por requerir en forma indefectible la firma del funcionario interviniente en la causa) al fax.

El sistema actual ha demostrado generar demoras innecesarias, lo que redundará en la imposibilidad de comunicación, siendo la base del problema el formato papel como medio de comunicación. Tender a una comunicación mediante correo electrónico oficial y/o acceso por la página web de cada organismo, además de otorgar la seguridad necesaria si se implementa un sistema similar al analizado en el punto anterior, generará la despapelización, la inmediatez en la consulta y respuesta, así como la seguridad de que esos datos sensibles no serán del conocimiento público sino solo de los sujetos autorizados para remitir y recibir la respuesta. Asimismo, no se puede desconocer que cuanto más lejos esté la sede judicial de la oficina del Renaper, mayores demoras se advierten y más complicada resulta la vía de comunicación disponible, con el consiguiente retraso en la administración de justicia y la respuesta al justiciable.

Ello resulta necesario por cuanto la identificación fehaciente y rápida de datos personales de testigos (sobre todo, en casos de desaparición de personas), imputados (especialmente, los privados de su libertad), damnificados, así como la posibilidad de orientar la investigación sobre personas denunciadas o sospechadas sin incurrir en el error de los homónimos o alias utilizados por una persona que se identificó con los datos de otra, etc., requieren el acceso a los datos registrados y compilados por el Renaper, lo que acorta los tiempos y reduce gastos de recursos económicos y humanos, más cuando se trata de personas privadas de su libertad en donde cada minuto cuenta y cualquier error resulta insubsanable, amén de la reparación económica que pudiera derivarse de una detención arbitraria.

6) En el mismo sentido, y con el fin de intentar reducir tiempos y costos económicos y humanos, se estima necesario y útil lograr el acceso al registro a cargo de la Agencia Nacional de Materiales Controlados (ANMaC, ex RENAR:

---

(13) Es el organismo nacional cuya función es realizar el registro e identificación de todas las personas físicas que se domicilien en el territorio o en jurisdicción argentina, y de todos los argentinos cualquiera sea el lugar de su domicilio. Tiene a su cargo el registro permanente y actualizado de los antecedentes de mayor importancia, desde su nacimiento hasta las distintas etapas de su vida, y la protección del derecho a la identidad. Expide en forma exclusiva el Documento Nacional de Identidad (DNI) y todos aquellos informes, certificados o testimonios de conformidad a la ley 17 671 otorgados en base a la identificación dactiloscópica (huellas dactilares conforme el sistema diseñado por Vucetich). Si bien es un organismo autárquico y descentralizado, depende del Ministerio del Interior, Obras Públicas y Vivienda, a través de la Secretaría del Interior. A los efectos del cumplimiento de su misión, el Registro Nacional de las Personas ejerce jurisdicción en todo el territorio de la Nación.

Registro Nacional de Armas).<sup>(14)</sup> Es que siendo una de sus funciones la de llevar adelante políticas de intercambio de información respecto de la normativa y los procesos, aun con organismos extranjeros dentro del marco de la cooperación internacional, nada obsta a que ello también sea realizado con oficinas nacionales, especialmente las del fuero penal de mayores y menores que tienen a su cargo la investigación, represión y juzgamiento de todos los tipos delictivos que incluyan la utilización de materiales controlados en su comisión, a partir de programas de investigación sobre el mercado de armas, su uso y consecuencias, que resulten relevantes tanto para la adopción de políticas estratégicas como para evaluar y analizar la efectividad de las normas técnicas y legales, y realizar propuestas de modificaciones a los órganos correspondientes.

7) Similar necesidad surge respecto de la Dirección Nacional de los Registros Nacionales de la Propiedad del Automotor y Créditos Prendarios (RNPA) y del Ente Nacional Regulador del Gas (ENARGAS,<sup>(15)</sup> con sede central en calle Suipacha n° 636 de la Ciudad Autónoma de Bs. As.), por cuanto en causas en las que resulten involucrados automotores (autos, camiones, motocicletas, etc. conforme definición de la ley nacional de tránsito y la reguladora de la actividad del registro), tubos de GNC y/o sus cilindros y reguladores, resulta necesario contar con un medio rápido, eficiente y seguro de consulta y obten-

---

(14) Creado por ley nacional 27 192 en octubre de 2015, es un ente descentralizado perteneciente al Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la Nación, pero con autarquía económica financiera, cuya misión es la aplicación, control y fiscalización de la Ley Nacional de Armas y Explosivos 20 429 (y modificatorias), así como la cooperación en el desarrollo de una política criminal en la materia, el desarrollo e implementación de políticas de prevención de la violencia armada, y todas aquellas funciones asignadas en su ley de creación. Tiene a su cargo el registro, autorización, control y fiscalización de toda actividad vinculada a la fabricación, comercialización, adquisición, transferencia, traslado, tenencia, portación, uso, entrega, resguardo, destrucción, introducción, salida, importación, tránsito, exportación, secuestros, incautaciones y decomisos de armas de fuego, municiones, pólvoras, explosivos y afines, materiales de usos especiales, y otros materiales controlados, de sus usuarios, las instalaciones fabriles, de almacenamiento, guarda y comercialización. Ello, conforme las clasificaciones de materiales controlados vigentes, dentro del territorio nacional, con la sola exclusión del armamento perteneciente a las fuerzas armadas. También administra el Banco Nacional de Materiales Controlados y la red de depósitos que formen parte del mismo, y tiene a su cargo en forma exclusiva y excluyente la destrucción de todo material controlado en el marco de las leyes 20 429, 25 938 y 26 216, en todo el territorio nacional, debiendo determinar a tal fin los métodos y procedimientos de destrucción de forma tal que se garantice su eficacia, eficiencia y sustentabilidad en relación con el medio ambiente.

También tiene asignado el registro único de información, el que debe mantener actualizado y, entre otras funciones, realizar campañas de regularización de la situación registral de las personas que tengan bajo su poder armas de fuego, materiales controlados y/o actividades relacionadas, a cuyo fin se encuentra autorizado para llevar a cabo la capacitación de organizaciones de la sociedad civil, universidades, organizaciones territoriales, barriales, medios de prensa, nacionales o internacionales.

(15) Organismo autárquico creado mediante ley nacional 24 076 (Marco Regulatorio de la Industria del Gas) en el año 1992, dependiente del Ministerio de Energía y Minería de la Nación, cuyas funciones son las de regulación, control, fiscalización y resolución de controversias inherentes en relación con el servicio público de transporte y distribución de gas de la República Argentina.

ción de respuestas. Piénsese en rodados o los equipos de GNC que suelen ser colocados en los mismos, especialmente en los vehículos de transporte público de pasajeros (*v. gr.* taxis y remises, atento al menor costo de ese combustible) que son sustraídos, adulterados, vendidos en desarmaderos ilegales, etc., cuyo secuestro debe ser anoticiado en forma inmediata así como su recupero accidental o buscado mediante órdenes judiciales de allanamiento y registro, entre otras.

Muchas veces el éxito de la investigación penal preparatoria, paso previo indefectible a la realización del juicio oral o su medida sustitutiva, requiere la actuación conjunta y rápida de diversos organismos de los Estados nacional, provincial y municipal o comunal, actuando en forma coordinada, comunicados permanentemente, pero sin afectar los derechos y garantías que le son reconocidos a los imputados por la normativa constitucional y convencional desde el primer momento de la investigación o sospecha en su contra.

8) También se estima que es de conveniencia superlativa el contar con medios ágiles de comunicación entre reparticiones públicas y/o privadas, de forma tal de que la remisión de oficios judiciales (consulta y respuesta) pueda serlo mediante canales dinámicos que logren la despapelización, pero sin comprometer la seguridad ni la confidencialidad de la información intercambiada. Así, implementar y utilizar los correos oficiales de entes públicos (poderes judiciales provinciales, nacionales, federales, así como poderes ejecutivos y legislativos nacionales, provinciales y municipales o comunales, etc.) y privados (empresas, entes autárquicos de cualquiera de los poderes gubernamentales, ONG, etc.) permitirían asegurar los fines buscados en el proceso penal. Piénsese, por caso, la necesidad de dar aviso a la policía provincial, federal o gendarmería nacional de la necesidad de secuestrar rodados sustraídos, controlar personas con pedido de detención o prohibición de salir del país, la búsqueda de personas mayores o menores de edad desaparecidas, la efectivización de capturas y/o paraderos, etc., cuyo medio de aviso y respuesta es el oficio judicial, hasta ahora como muy “ágil y seguro” mediante fax, con los problemas que ya han sido advertidos en los párrafos anteriores.

A título informativo y orientativo en cuanto a factibilidad, se indica que ciertas oficinas judiciales de la provincia de Córdoba ya tienen acordado con la Policía de la Provincia de Córdoba la comunicación de pedidos de secuestro de automotores, la solicitud de planillas prontuariales de personas imputadas, el alta y baja de pedidos de captura y paradero (entre muchas otras), mediante la remisión de oficios judiciales –y sus respuestas– desde y hacia las casillas de correo oficiales implementadas a tal efecto.

9) La implementación masiva en los poderes judiciales provinciales, nacional y federal de la llamada “carta a la víctima” o documento sustitutivo, la que ante casos de denuncias en las que se desconoce el o los autores del hecho y no se prevé, al menos en lo inmediato, su identificación (los llamados “hechos NN o con autores a establecer”), se le da la noticia de tal circunstancia a quien haya resultado víctima o denunciante por medio de una carta base en la que se informa que, salvo incorporación de nuevos elementos de prueba que se

logren mediante la investigación de personal especializado o cualquier dato que la propia víctima obtenga por su cuenta, la causa no evidenciará avance, lo que no implica que si ello se modifica se siga investigando. Es decir, se le explica el exiguo caudal probatorio con el que se cuenta, pero en modo alguno se desliga la responsabilidad del Estado de investigar el hecho si se logra sortear ese escollo.

Su implementación en aquellas oficinas cordobesas en las que, a modo de “plan piloto”, se ha llevado a cabo (por ejemplo, la Fiscalía de Instrucción del distrito 2, turno 1, de la ciudad capital) ha demostrado excelentes resultados, lo que ha mejorado la imagen de la administración de justicia, según surge de las encuestas realizadas desde su implementación en el mes de febrero de 2014. Por ende, se estima conveniente su implementación adaptada a las realidades particulares de cada sede judicial o su réplica; más aún cuando, conforme el avance del modelo, se ha podido lograr su despapelización (la misiva ya no se envía por sobre papel entregado por el correo postal o personal policial comisionado al efecto, sino por correo electrónico –cuya dirección se le solicita al denunciante desde el primer momento de recepción de la denuncia–, medio de comunicación muy extendido y disponible para casi todas las personas en la actualidad, con lo que se redujeron los tiempos y costes, y se mejoró la imagen judicial).

10) La necesidad de contar con información actualizada, fidedigna y segura (ajena al acceso de terceras personas o de quienes puedan buscar eliminarla o adulterarla) acerca de las cosas secuestradas en el marco de procesos judiciales penales, tanto en el fuero de mayores como en el de menores (actualmente llamados juzgados penales juveniles –JPJ– en la provincia de Córdoba, los que reemplazan a los ex juzgados de menores corrección). Así, la provincia implementó el Registro Único de Secuestros (RUS), asignándole un número único a los elementos muebles habidos en el marco de las investigaciones penales preparatorias, de forma tal de poder controlar, fiscalizar y ubicar con mayor facilidad la ubicación de ellos en los diversos y diseminados depósitos judiciales.

Por caso, las armas de fuego secuestradas en causas de cualquier lugar de la provincia se encuentran todas en el depósito de armas ubicado en el Palacio de Tribunales 2 de la ciudad capital (edificio dedicado en forma exclusiva a la justicia penal de mayores), y el dinero secuestrado que no pueda ser depositado –si es de curso legal, y previo a asegurar su numeración de serie, etc.– en cuentas que se abran a nombre del tribunal competente en el Banco Provincia.

Se estima que la implementación masiva de este sistema o uno similar en los poderes judiciales de todo el país (provinciales, federal y nacional) aseguraría un control más certero de la “cadena de custodia”,<sup>(16)</sup> y colaboraría en elimi-

---

(16) Son los procedimientos que posibilitan tener por acreditado, con certeza, que un objeto secuestrado durante el desarrollo del proceso, analizado, peritado, etc., es el mismo que luego es incorporado durante el desarrollo del juicio. Permiten conocer la secuencia: descripción - secuestro-conservación-recepción-remisión-análisis-depósito-incorporación al debate. Ofrece la “trazabilidad” necesaria para establecer que las evidencias que se encuentran en el juicio, luego de ser analizados, estudiados y peritados,

nar la tediosa tarea de buscar y encontrar esos elementos cuando resulta necesario proceder a su devolución al damnificado, su titular registral, poseedor o tenedor legítimo (salvo que proceda el decomiso previsto en el art. 23 del Código Penal de la Nación –CP–), la realización de pericias e informes (reventados químicos para determinar la numeración asignada –armas de fuego, automotores, etc. con numeración eliminada “limada”, análisis grafológico de firmas y sellos en documentación pública o privada adulterada, etc.–).

11) La posibilidad de difundir en las páginas de los poderes judiciales nacional, federal y provinciales, los objetos secuestrados con motivo de hechos mayormente delictivos, y que han sido entregados a particulares, organismos públicos y/u ONG a los fines de mejorar la “imagen de la justicia”. Por caso, los rodados –autos, camiones, moto vehículos, etc.– y la maquinaria agrícola o pesada que son secuestrados en el marco de hechos delictivos por haber sido sustraídos a sus titulares registrales o legítimos poseedores –por ejemplo, por encontrarse adulterada la numeración identificatoria–, por decisión de las máximas jerarquías del Poder Judicial (por ejemplo, en Córdoba, es la Oficina de Automotores del TSJ), son entregados a terceros que podrán utilizarlos para sus fines de bien público hasta que los objetos puedan ser devueltos a quienes los tenían en su poder al momento de ser secuestrados, los titulares registrales, legítimos poseedores, o disponerse el decomiso<sup>(17)</sup> al momento de

---

son los mismos recogidos en cada uno de los momentos de la investigación (Cfme. Fenoll & Hidalgo, 2010).

(17) Art. 23 CP: “En todos los casos en que recayese condena por delitos previstos en este Código o en leyes penales especiales, la misma decidirá el decomiso de las cosas que han servido para cometer el hecho y de las cosas o ganancias que son el producto o el provecho del delito, en favor del Estado nacional, de las provincias o de los municipios, salvo los derechos de restitución o indemnización del damnificado y de terceros (...) Cuando con el producto o el provecho del delito se hubiese beneficiado un tercero a título gratuito, el comiso se pronunciará contra éste. Si el bien decomisado tuviere valor de uso o cultural para algún establecimiento oficial o de bien público, la autoridad nacional, provincial o municipal respectiva podrá disponer su entrega a esas entidades. Si así no fuere y tuviera valor comercial, aquélla dispondrá su enajenación. Si no tuviera valor lícito alguno, se lo destruirá. En el caso de condena impuesta por alguno de los delitos previstos por los artículos 125, 125 bis, 127, 140, 142 bis, 145 bis, 145 ter y 170 de este Código, queda comprendido entre los bienes a decomisar la cosa mueble o inmueble donde se mantuviera a la víctima privada de su libertad u objeto de explotación. Los bienes decomisados con motivo de tales delitos, según los términos del presente artículo, y el producido de las multas que se impongan, serán afectados a programas de asistencia a la víctima. (Párrafo sustituido por art. 20 de la Ley N° 26.842 B.O. 27/12/2012). En caso de los delitos previstos en el artículo 213 ter y quáter y en el Título XIII del libro Segundo de éste Código, serán decomisados de modo definitivo, sin necesidad de condena penal, cuando se hubiere podido comprobar la ilicitud de su origen, o del hecho material al que estuvieren vinculados, y el imputado no pudiere ser enjuiciado por motivo de fallecimiento, fuga, prescripción o cualquier otro motivo de suspensión o extinción de la acción penal, o cuando el imputado hubiere reconocido la procedencia o uso ilícito de los bienes. (Párrafo incorporado por art. 6° de la Ley N° 26.683 B.O. 21/06/2011). Todo reclamo o litigio sobre el origen, naturaleza o propiedad de los bienes se realizará a través de una acción administrativa o civil de restitución. Cuando el bien hubiere sido subastado sólo se podrá reclamar su valor monetario. (Párrafo incorporado por art. 6° de la Ley N° 26.683 B.O. 21/06/2011). El juez podrá adoptar desde el inicio de las ac-

dictarse sentencia condenatoria. Se considera, asimismo, que resultaría muy útil y provechoso a los mismos fines que se incluya algún tipo de leyenda o mínima explicación de la razón que motivó el secuestro, así como la entrega a la persona física o jurídica elegida.

Reconocida doctrina ya se ha manifestado en similar sentido (Cfme. Lynch, 2004, p. 18). En tal sentido, se entiende como de gran utilidad para la defensa de los imputados, la sociedad en el cual se desarrollan los hechos y el efectivo control de las resoluciones judiciales, incluir la denominación de la causa –al menos en cuanto a su numeración de SAC o sistema sustitutivo implementado–, todo ello sin afectar el derecho al buen nombre y honor (“pena del banquillo”) de los que resulten involucrados en los ilícitos con cualquier grado de participación criminal –al menos hasta encontrarse firme la sentencia condenatoria– y de las víctimas u ofendidos penalmente.

Por ello, y con un sentido orientativo, se sugiere asimismo la lectura del AR 720 serie “A” de fecha 30 de julio de 2004, que lo establece en relación a los autos secuestrados y la “afectación” a entidades de bien público, con la consiguiente publicidad de los actos de gobierno del sistema republicano en la propia página web.

12) Muy relacionado con los apartados anteriores, a los que se remite para la cabal comprensión del presente, se entiende fundamental la incorporación (carga) de informes técnicos, dictámenes periciales, documentación (fotografía, audios, videos, etc.) al sistema de sumarios digitales y/o al SAC, de forma tal de contar con un sistema de respaldo en caso de destrucción del soporte original o físico, así como la posibilidad de acceso a todas las partes en tiempo real y sin necesidad de su traslado entre oficinas. Se cree firmemente que ello redundaría en un ahorro significativo de los costos humanos y de soporte físico, permitiría aportar mayor seguridad a la cadena de custodia e integridad del material en ellos contenido, coadyuvaría al objetivo de despapelización conforme el compromiso asumido por los poderes judiciales de varias provincias y la propia CSJN al efecto, y su consiguiente beneficio en ahorro de fotocopias (piénsese en el tiempo que lleva realizarlas y que no permite el avance de la causa si se necesita el expediente físico para ello, en cualquier afectación al secreto de sumario, en los costos económicos para las partes, etc.).

Así, su implementación implica la posibilidad de tener a disposición la información, pero sin resultar posible su manipulación o modificación (accidental

---

tuciones judiciales las medidas cautelares suficientes para asegurar el decomiso del o de los inmuebles, fondos de comercio, depósitos, transportes, elementos informáticos, técnicos y de comunicación, y todo otro bien o derecho patrimonial sobre los que, por tratarse de instrumentos o efectos relacionados con el o los delitos que se investigan, el decomiso presumiblemente pueda recaer. El mismo alcance podrán tener las medidas cautelares destinadas a hacer cesar la comisión del delito o sus efectos, o a evitar que se consolide su provecho o a obstaculizar la impunidad de sus partícipes. En todos los casos se deberá dejar a salvo los derechos de restitución o indemnización del damnificado y de terceros (Artículo sustituido por art. 1º de la Ley N° 25.815 B.O.1/12/2003)”.

o intencional) por quienes puedan consultarlo, así como su protección ante terceras personas no autorizadas para conocer su contenido.<sup>(18)</sup>

13) Contando con el sistema SAC o su sustitutivo, y la capacitación necesaria de los actores judiciales, resulta importante disponer la carga masiva de información (v. gr. resoluciones, oficios, declaraciones testimoniales e indagatorias, etc.) en el SAC Multifuero durante la feria judicial de enero y los recesos de invierno (comunes a todos los poderes judiciales del país aunque las de julio durante diversas fechas de inicio y fin), identificando en el cuerpo de las resoluciones a qué tribunal corresponderá la causa al cesar la actuación particular del tribunal de feria. Ello permitirá agilizar y eficientizar la distribución de causas y de diligenciamientos ordenados durante el receso (por ejemplo, oficios y exhortos, informes técnicos y dictámenes periciales “para agregar” a la causa principal, etc.) ya que, atento a la fecha de su remisión al competente, se evita hacerlo a quien ya no tiene competencia o jurisdicción en la causa, o a una oficina cuyo lugar físico claramente no se corresponde con el real del magistrado o funcionario post feria. En el mismo sentido, también eliminará, o al menos impactará muy favorablemente, en la reducción de extravíos que sucede cuando algo ha de pasar por varias oficinas y personas a cargo, aun con un actuar diligente.

Recuérdese que durante los períodos de enero y julio, la gran mayoría (salvo sedes pequeñas o que concentren la totalidad de las oficinas de sus fueros en un solo inmueble) de los fueros de los poderes judiciales del país mudan su lugar de actuación hacia los indicados por el TSJ y MPF a fin de concentrar personal, el ahorro energético y de traslado de documentación, suministro, etc.

14) Resulta fundamental lograr un trabajo coordinado entre los Bancos de datos de cadáveres y restos cadavéricos (el de Córdoba creado y regulado mediante AR 01 serie “B” de fecha 28 de febrero de 1998 del TSJ) de todas las provincias entre sí y respecto del nacional y el existente (si lo hubiere) en el ámbito de la justicia federal. Se considera que ello contribuiría a la mejora en el manejo y archivo de la información, la incorporación de datos, y evitaría su

---

(18) Durante la redacción del presente material, la Fiscalía General de la Pcia. de Córdoba dictó con fecha 08/08/2017 la Instrucción General 06/2017 en la que dispuso: “... IV) Conforme lo expuesto, y en cumplimiento de los objetivos propuestos, se prevé la implementación del Sistema de Gestión de Informes, conforme el cual, los informes técnicos y cooperaciones de Policía Judicial serán anexados al Sumario Judicial y podrán ser visualizados por quienes tienen acceso al mismo. Así, el Fiscal de Instrucción o funcionario interviniente podrá proceder a su impresión y adjuntarlo al Expediente en el momento en que lo considere necesario y de acuerdo al estado del proceso. Solo en caso de que se requiera una impresión a color o en papel especial, la Fiscalía que corresponda requerirá a la Dirección General de Policía Judicial su expedición por el Centro de Impresión. V) De esta manera, no sólo se agiliza el tráfico de la información relacionada al proceso que se trata, ya que el Fiscal interviniente accederá a los informes de manera inmediata y sin intermediarios, sino que además, este sistema posibilita la interacción en tiempo real del mencionado funcionario con los técnicos involucrados. Ello implica una ostensible reducción de los costos, tiempos y recursos humanos que insume el diligenciamiento conforme el trámite actual y redundante en beneficio de la gestión judicial, brindándole celeridad y agilidad...”, implementando así a partir del 15/08/2017 el llamado “Sistema de Gestión de Informes” pero solo para ser incorporados al sumario judicial.

duplicación (por caso, personas NN y desaparecidas por cualquier motivo), el cruce de datos y el acceso a la determinación judicial y legal del fallecimiento de personas (contraria a la desaparición con presunción de fallecimiento y sus consecuencias familiares –herencia, legados, tutelas y curatelas, capacidad nupcial del cónyuge supérstite, etc.-).

A tal efecto, y reiterando los motivos ya expresados en apartados anteriores, se estima de radical importancia el contar con el acceso y remisión de la información mediante el uso de las TIC, ya que los correos electrónicos oficiales evitan el uso del papel, hacen más ágil la remisión y recepción de datos en cuanto a tiempo y RRHH, y contribuyen a la despapelización y a la seguridad que aportan los organismos públicos que otorgan las casillas de correo en cuanto a intrusión de hackers, acceso a información privada y sensible, etc.

Asimismo, teniendo especial consideración en la preocupación social que implica la situación de las personas desaparecidas, independientemente del tiempo que permanezcan en ese estado, el tráfico de personas o “trata de blancas”, la esclavización de personas con fines laborales, sexuales, etc., la especial situación de niños en situación de calle y de personas en esa o similar situación de las consideradas como “vulnerables” por las 100 Reglas de Brasilia entre otros documentos e instrumentos internacionales, hacen necesario contar con un sistema rápido, seguro y coordinado de manejo de la información, con lo que se plantea la necesidad de un trabajo eficiente, eficaz y efectivo.

15) Muy conectado con el apartado anterior, se estima que el Registro Nacional de Personas Menores Extraviadas” (RNPME) en el ámbito del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la Nación, creado por ley nacional 25 746 con fecha 2 de julio de 2002, debería trabajar en forma coordinada con todos los bancos de datos de cadáveres y restos cadavéricos, por cuanto tienen una relación directa y la información de uno sirve para el otro, evitando la pérdida de eficacia y eficiencia de la información recolectada, la duplicación innecesaria de datos y el derroche de RRHH y económicos de los poderes o funciones del Estado (Poder Ejecutivo –PE–, Poder Legislativo –PL– y Poder Judicial –PJ–), en sus diversos grados (nacional, provincial y municipal o comunal).

A tal fin, se estima de suma importancia y utilidad el contar con sedes provinciales del RNPME o bien con registros provinciales similares, que trabajen en forma coordinada con envíos periódicos diarios de información, o el acceso *online* al registro nacional para cargar información relevante, con o sin posibilidad de eliminarla (aunque se sugiere la imposibilidad de sustraer información cargada y permitir solo su incorporación de nuevos o modificación de algunos errados). Motiva tal afirmación la experiencia recogida en base al registro cordobés –creado con especial consideración de las disposiciones de la Convención Internacional de los Derechos del Niño (CIDN) en sus arts. 7º, 8º y 35, la ley nacional 26 601 que adhiere a sus postulados y la provincial de Córdoba 9944, considerada por el AR 800 serie “A” de fecha 29 de



noviembre de 2005 del TSJ Cba-, en el que se dispuso la remisión de información al responsable del “Programa Nacional de Prevención de la Sustracción y Tráfico de Niños y de los Delitos contra su Identidad”.

16) Muy conectado con el apartado anterior, se considera que resultaría por demás útil y recomendable la difusión y utilización masiva de las “Reglas Mínimas Frente a Casos de Ausencia de Personas por Motivos Desconocidos” y la intervención inmediata de los órganos de la justicia (y por ende, de la Policía Administrativa) ante el anociamiento de desaparición de personas del lugar de su domicilio o residencia, en similares términos a las reguladas por la IG 06/2006 de la provincia de Córdoba y la Resolución General (RG) de FG 08/2016, cuya lectura se sugiere para la mejor comprensión de la presente.

Es harto conocido el problema generado por los mal entendidos y difundidos “tiempos mínimos de espera” (fijados como muy leve en 24 h previas a la posibilidad de realizar o receptar denuncias), noción que se ha extendido en la población de las provincias argentinas y territorio nacional. Justamente en casos de desaparición de personas mayores y menores, lo más importante es la actuación inmediata dando aviso a los pasos fronterizos, fuerzas de seguridad provinciales y nacionales (v. gr. gendarmería, ejército, etc.) a los fines de dar con el paradero de la persona buscada, y determinar si la misma abandonó su domicilio o lugar de residencia habitual en forma voluntaria o no, con especial consideración a la trata de personas con cualquier fin.

Por ende, se entiende muy necesario un trabajo coordinado con los registros creados, y la unificación o uniformidad de las reglas de actuación que tiendan al logro de los fines con eficiencia y eficacia, así como el ahorro de recursos sin que ello merme la seguridad de la información a compartir.

17) La utilización y réplica del “Protocolo de Videoconferencias” que en la provincia de Córdoba ha sido regulado por AR 489 serie “A” del TSJ (2014), en cuyo anexo único se establece la capacitación permanente, el trabajo conjunto entre personas e instituciones gubernamentales distantes geográficamente, y la disponibilidad y características de los equipos disponibles para tráfico de información *online*, pudiendo serlo incluso mediante las páginas web de cada organismo. Se advierte la necesidad de lograr la adhesión de los tres poderes o funciones del Estado de los distintos niveles de gobierno: nacional, provincial y municipal a este especial y novedoso medio de comunicación, y no se desconoce que en varios poderes judiciales del país (por ejemplo, el de Neuquén) ya existe y es muy utilizado con idénticos o aun diversos fines (por ejemplo, capacitación, audiencias entre lugares remotos, etc.).

Al menos en la provincia de Córdoba, su utilización para el contacto entre funcionarios de distintos lugares geográficos de la provincia (por ejemplo, cuestiones de competencia cuando el superior jerárquico o *ad quem* está ubicado en otra sede) ha logrado evitar el traslado de personas y la consiguiente afectación al servicio de justicia que implica la movilidad física de los magistrados y funcionarios intervinientes, así como la seguridad, etc. Asimismo, en la experiencia cordobesa se ha difundido su uso para en-

trévistas personales y para permitir el contacto directo entre los miembros de la defensa pública (asesores letrados principalmente del fuero penal de mayores) con sus pupilos procesales que se encuentran alojados en los distintos establecimientos penitenciarios de la provincia (por ejemplo, el Complejo Carcelario de Bouwer, que comprende el establecimiento penitenciario N° 1 de varones y el N° 3 de mujeres, distante a 21 km de la capital con aproximadamente 40 minutos de trayecto en auto, pero que nuclea más del 50% de procesados y condenados de la provincia; Cruz del Eje, distante a 137 km de la capital, con aproximadamente dos horas de trayecto en auto; San Francisco, distante a 209 km de la capital, con aproximadamente 3 horas de trayecto en auto, etc.), con lo que se evitarían los problemas de seguridad que implica el traslado de personas privadas de su libertad (más cuando son grandes distancias a recorrer), y facilitaría un contacto personal *de visu* (directo) entre ambos, sin afectar la intimidad ni la confidencialidad de los temas que se traten, procedimiento regulado en Córdoba mediante AR 1323 serie "A" del TSJ del año 2015.

18) Teniendo presentes los buenos resultados de la experiencia vivenciada en el modelo cordobés, se considera como muy positivo la necesidad de lograr la implementación (teniendo en cuenta necesidades especiales locales y disponibilidad de recursos) y la utilización masiva en todos los poderes judiciales del país del sistema de citación judicial, mediante el sistema de correo electrónico oficial entre las oficinas del Poder Judicial -fiscalías de instrucción, fiscalías penales juveniles, cámaras en lo criminal y correccional, juzgados de control y faltas, juzgados de ejecución, etc.- y el Servicio Penitenciario de la Provincia (SPP), con lo que se lograría la despapelización y la identificación clara de la persona privada de su libertad citada; se evitarían problemas de comprensión de caligrafías; se tendería a la inmediatez entre el pedido y su diligenciamiento, aun ante casos de urgencia (citaciones para libertad, pericias, reconocimientos en rueda de personas, etc.). El objetivo que se busca con ello es alcanzar la rapidez y amplitud de solicitudes por cuanto muchos empleados pueden por sí diligenciar las citaciones, al menos en el modelo instaurado en la provincia de Córdoba, pero en todo caso aun siendo una única persona la autorizada para ello. Igualmente se estima que el impacto de este particular modo de comunicación será positivo.

Por las mismas razones, se considera que, a los fines de la eficientización en la gestión judicial por las razones y con los beneficios que la implementación en Córdoba ha aportado hasta el momento, sería de mucha utilidad su réplica en los poderes judiciales nacional, federal y de las otras provincias argentinas. Dicha posibilidad fue regulada en el territorio provincial mediante AR 1202 del año 2014, instrumentándose su forma de aplicación mediante AR 1258 serie "A", también del TSJ (por ahora solo para la primera circunscripción judicial).

19) Con el mismo fin de seguridad, inmediatez, despapelización, eficientización de la gestión judicial, entre otros, se entiende necesario implementar en

forma masiva el uso de la notificación digital a las personas privadas de su libertad en el lugar de alojamiento. Ello por cuanto si bien el CPP Cba –sobre el cual se basa la experiencia empírica, pero que encuentra similitudes en la regulación de los CPP del resto del país y de la nación– establece que las notificaciones a las personas privadas de su libertad puede realizarse tanto en persona (citándolos a la oficina competente) como en su lugar de alojamiento (mediante cédula de notificación), en muchas oficinas judiciales ello se realizaba –y aún se realiza– mediante el envío formato papel (analógico) del original y su copia, lo que implica la papelización, y la demora en la recepción, remisión, notificación y devolución a la oficina emisora de la resolución judicial. La notificación digital asegura la agilización de los tiempos y plazos procesales. Entre los sujetos autorizados en Córdoba para diligenciar cédulas de notificación (por ejemplo, decretos de detención, etc.) –proceso regulado por AR 1413 serie “A” del año 2017– se incluyen: las unidades judiciales (UJ) en Córdoba y Catamarca, las unidades fiscales de investigación –UFI– en Bs. As., la Unidad Fiscal en Neuquén, y sus oficinas similares en el país.

20) Con el mismo fin de la despapelización, la optimización de los recursos humanos y económicos disponibles, la intención de otorgar seguridad y rapidez a la comunicación judicial inter partes y con el tribunal competente, se considera de gran utilidad la creación, implementación masiva y uso generalizado del sistema de notificación mediante cédulas digitales a los abogados intervinientes. Así, teniendo en cuenta la experiencia cordobesa –pero sin desconocer la necesidad o posibilidad de mejoras ni las particularidades de cada fuero y sede judicial argentino–, se ha logrado que mediante la casilla de correos previamente habilitada por ante el colegio de abogados de cada sede, y/o por medio de la MGE de cada palacio de justicia, o de la oficina de notificadores y ujieres si la hubiere, y mediante los correos oficiales de cada oficina, los abogados particulares, los magistrados y funcionarios del Poder Judicial envíen y reciban con total seguridad notificaciones digitales, otorgando plazo cierto a la notificación y la fecha de vencimiento del plazo procesal correspondiente, lo que facilitaría asimismo el acceso a la totalidad de la resolución dictada y no solamente a su parte resolutive.

En la experiencia cordobesa, el proceso está regulado en las disposiciones de la IG 14/2015 en función de los AR 1103 serie “A” del 27 de junio de 2013, AR 191 serie “A” del 26 de mayo de 2015, AR 1293 serie “A” del 6 de julio de 2015, y AR 1298 serie “A” del 14 de agosto de 2015 –todas del TSJ de Córdoba–, que establecen formas, requisitos previos, procesos, plazos procesales, forma de cómputo, etc. (se sugiere su lectura a los fines de lograr su mejor comprensión, ya que no desarrollaremos estos aspectos en este momento a fin de no resultar superabundantes ni extender demasiado la presente obra). El sistema actual, cuya implementación ha sido y sigue siendo en forma gradual (no en todos los fueros aún, y tampoco en todas y cada una de las sedes), y cuya regulación es materia de continuos cambios y adaptaciones, ya ha redundado en un gran beneficio para la justicia cordobesa por cuanto ha logrado reducir tiempos, concretar una evidente despapelización de oficinas, facilitar el ac-

ceso al abogado defensor de las partes a la totalidad de la resolución y sus fundamentos en tiempo real y sin necesidad de solicitar copias ni demoras para obtener copias, permitir mejoras en el diseño de la “teoría del caso” y el análisis sobre la conveniencia o viabilidad de iniciar una vía impugnativa o recursiva en el caso concreto en función del estado y grado del proceso, entre otras conquistas.

21) También se considera necesario sugerir la implementación de la notificación de aprehensiones (mal llamadas “arresto”, ya que son medidas procesales totalmente distintas, que solo comparten el hecho de ser medidas de coerción) y detenciones a los consulados y embajadas de potencias extranjeras en el país. Ello por cuanto amén de la existencia de convenios entre el Poder Judicial –y por ende, el Ministerio Público Fiscal– y las oficinas consulares extranjeras en lo relativo a la comunicación inmediata de sujetos no nacionales argentinos privados de su libertad (como sucede en la Provincia de Córdoba), tal obligación surge del art. 36 de la Convención de Viena sobre Derecho de los Tratados (cuya obligatoriedad para el Ministerio Público Fiscal de Córdoba surge de la IG 02/2019), la que actualmente se cumple mediante la comunicación telefónica (cuando ello resulta posible) o formato papel (por lo general se adelanta el oficio judicial por fax), con lo que se advierten los inconvenientes de papelización, demoras, falta de seguridad en los medios de remisión y recepción de la información, etc. Toda vez que se tratan de cuestiones que ya han sido analizadas en los apartados anteriores, nos remitimos a ellas en aras a no resultar reiterativos.

Es que el contacto del ciudadano o habitante extranjero (según ejerza derechos políticos en su país de origen o no) con su representante diplomático es un derecho inevitable que además permite, en la gran mayoría de los casos, un cabal ejercicio de los derechos ante la autoridad judicial argentina que los tiene a su cargo como imputados, más aún cuando están privados de su libertad. Piénsese, por caso, en la necesidad de contar con un abogado defensor que los represente, lo que ya resulta muchas veces dificultoso si una persona no tiene contacto usual con abogados especializados, peritos, traductores o intérpretes, más cuando la persona no reside en el país extranjero o no lo hace desde un tiempo suficiente como para poder ser representado por un letrado que realmente sea de su confianza y cuya retribución económica le resulte accesible.

22) En cuanto a la distribución del trabajo judicial, es decir la asignación de causas a los diversos juzgados, fiscalías y cámaras, se sugiere la implementación masiva del sorteo informático para el territorio nacional en su conjunto, debiendo para ello, tanto la justicia federal y nacional como las distintas provincias, adherirse a un sistema objetivo, preferentemente no manipulable (es decir, que evita direccionar la asignación de causas en forma positiva –a uno determinado– o negativa –a uno o varios, no–), que tome en cuenta criterios de complejidad del tema a tratar, la cantidad de imputados, la existencia de personas privadas de su libertad o de casos que cuentan con la participa-

ción de menores de edad –máxime cuando son menores de 16 años, es decir inimputables plenos–, la cantidad de víctimas y testigos, la participación solitaria o en conjunto de personas con calidad de funcionario público, las causas de violencia familiar y de género, y de abusos sexuales con víctimas mayores y/o menores de edad, las causas de delitos especialmente graves que deberán ser juzgadas con la participación de jurados populares (regulada su participación en Córdoba por ley provincial 9181 y modificatorias), entre otras.

Esa forma digital de asignación de competencia, permitiría un refuerzo positivo a la imagen de la justicia, aportando tranquilidad a la sociedad o comunidad en la que se desarrolla el proceso y a los operadores jurídicos que intervienen en ella (v. gr. peritos, abogados particulares, justiciables, familiares de imputados y víctimas, etc.). El sorteo informático en la provincia de Córdoba, sistema vigente desde el año 2002, ha sido regulado en AR 653 serie “A” y AR 668 serie “A” del año 2003, ambas del TSJ, como medio de distribución de causas iniciadas por la Mesa General de Entradas (denuncias realizadas allí o en las fiscalías de instrucción de turno –salvo fueros especializadas o competencias determinadas en contrario por FG–), así como su tratamiento durante la investigación penal preparatoria (IPP) o etapa penal preparatoria (EPP), la etapa impugnativa a la requisitoria fiscal de citación a juicio o el auto de elevación a juicio y el tribunal de juicio que llevará a cabo el juicio oral (actualmente Cámaras en lo Criminal y Correccional).<sup>(19)</sup>

En todo caso, no resulta ocioso manifestar que las regulaciones de Córdoba son mencionadas en forma reiterada a lo largo del presente capítulo, por cuanto resultan la experiencia conocida y vivenciada por quien escribe, pudiendo por ello indicar sus defectos y virtudes, pero en modo alguno se busca determinar su superioridad respecto de otros existentes o en proceso de diseño en el país. Por ello, la indicación de la normativa que contiene estos procesos de gestión, lo es a los fines de la posibilidad del control de los lectores, su análisis pormenorizado y conforme las necesidades y realidades de cada lugar en el cual deberá o podría ser implementado. Así, la necesidad de compartir sistemas y propuestas será el mejor modo de determinar e intentar unificar procesos, en aras a lograr una mejor prestación del servicio de justicia, permitiendo asimismo compartir ideas, soluciones, defectos y virtudes de cada uno y evitar errores comunes.

---

(19) Debe tenerse presente que, en la provincia de Córdoba, desde la reforma operada en 1998 y hasta el mes de noviembre de 2016, la competencia de los tribunales de juicio en causas penales se dividía en cámaras criminales –cuya intervención surgía para hechos dolosos con pena mínima superior a tres años de pena privativa de la libertad o anexados a estas por causales de acumulación subjetiva–, mientras que el resto de los delitos –es decir, los dolosos de hasta tres años de pena privativa de la libertad como máximo, los reprimidos con multa o inhabilitación como penas únicas, los culposos cualquiera, fuera el monto de su pena máxima, y los de acción privada (calumnias e injurias tramitadas mediante el sistema de querrela)– eran llevados a cabo por ante los juzgados correccionales (ver art. 34 CPP Cba y ss., actualmente no vigentes).

23) Cuando surja la sospecha de comisión de hechos delictivos, se estima necesario lograr la colaboración inter fueros en virtud de mandas judiciales, a fin de enviar y tramitar las causas remitidas por estos. A mero fin ilustrativo se cita el AR 338 serie “A” de fecha 26 de diciembre de 1984 del TSJ, en virtud del cual los tribunales con competencia civil, comercial y laboral tienen la obligación de remitir antecedentes cuando adviertan la existencia de hechos sospechosos de criminalidad en las causas que tramitan a su cargo, dando cumplimiento asimismo a lo establecido por los arts. 181, 181 bis CPP Cba anterior a 1998 y el actual art. 317 del mismo plexo normativo pero en vigencia (se cita la normativa anterior por cuanto es la mencionada en el AR referido y que no ha sido actualizado), de los que surgía la obligación de los funcionarios públicos (*v. gr.* jueces, vocales, camaristas, fiscales, asesores letrados, secretarios, prosecretarios y auxiliares colaboradores de la defensa) de denunciar los delitos de los que tomen conocimiento en el ejercicio de sus funciones.

Tal obligación, regulada en los códigos procesales de todo el país así como en el Código Penal argentino –que establece la obligación de los funcionarios públicos de denunciar hechos delictivos conocidos en el ejercicio de sus funciones– impone no solamente la remisión de las copias autenticadas de las fojas que estimen indicativas de sospecha, sino la indicación al menos somera de cuáles podrían ser los sospechosos de autoría, la indicación y datos de contacto de las víctimas y testigos, etc. Ello, por cuanto al no tener acceso a la totalidad del expediente ni a los hechos que motivan la sospecha, resulta dificultosa la tramitación de este tipo de casos con la debida prioridad, al menos hasta lograr un caudal probatorio significativo, lo que evitaría la aplicación de criterios de oportunidad no reglados (el mal llamado “cajoneo de causas”).

Por tal motivo, se sugiere imponer tal modalidad de actuación para los juzgados de los mismos fueros de todo el país –tanto de las justicias provinciales, la federal y la nacional–, incorporándola en todos ellos, inclusive en Córdoba, especialmente los juzgados de niñez, adolescencia, juventud, violencia familiar y de género (si los hubiera, o a aquellos que asuman esas competencias) y su remisión a los juzgados y fiscalías con intervención penal de mayores y/o menores, salvo que las actuaciones que motiven la intervención de los mencionados en primer término se hayan iniciado en estos últimos, las mesas generales de entradas del fuero penal, las fiscalías de turno o las unidades judiciales<sup>(20)</sup> con motivo de denuncias formuladas ante dichas oficinas judiciales.

---

(20) Oficinas descentralizadas del Ministerio Público Fiscal, a cargo de un Ayudante Fiscal o Agente Fiscal (según denominación local) que recepta denuncias, tramita los primeros momentos de la investigación, recepta declaraciones testimoniales a testigos, víctimas, personal policial actuante, lleva a cabo allanamientos, registros y requisas, procede al secuestro de elementos relacionados con la investigación delictiva, etc. Existen UJ en Córdoba y Catamarca, unidades fiscales de investigación –UFI– en Bs. As., unidades fiscales en Neuquén, y oficinas similares en el país con diversas denominaciones, pero –la gran mayoría– con los mismos fines y campo de actuación. Ellas permiten un acceso a la justicia más próximo con el lugar del hecho o con el domicilio o lugar de residencia de los involucrados, facilitando así, al menos en cuanto territorio,

Es que este especial tipo de fuero, al menos en la provincia de Córdoba (conforme lo regulado por la Ley provincial 9283 de Violencia Familiar y Género así como sus modificatorias, decretos reglamentarios, AR del TSJ e IG de FG), en todos los casos cursa notificación por duplicado (una para la faz penal y otra para el juzgado con competencia en violencia familiar y género), aunque actualmente se busca la “despapelización” (aun no total, por cuanto se estima prioritaria su lectura y por ende subsiste el papel) y envía en forma inmediata las comunicaciones (a la fiscalía de instrucción, al juzgado con competencia en violencia familiar y género, al Polo de la Mujer u oficina administrativa competente) mediante correo electrónico oficial, de los hechos y la identificación de la causa, las medidas urgentes (exclusión del hogar, alojamiento de la víctima y sus hijos en un hotel -cuyo costo lo asume el Estado-, prohibición recíproca de acercamiento y/o contacto entre víctima y victimario, etc.) que se hayan dispuesto con el fin de preservar la vida e integridad psicofísica del núcleo familiar afectado, etc.

24) En virtud de existir el “Programa Provincial de Identificación, Seguimiento y Control de Delincuentes Sexuales y de Prevención de Delitos contra la Integridad Sexual”, conforme las disposiciones de la ley provincial 9680 (BO, 08/10/2009) en cuyo art. 4º se dispone la creación de un “Registro provincial de personas condenadas por delitos contra la integridad sexual” por este especial tipo delictivo, en virtud del cual ha de extraerse tanto el código de identificación genética para facilitar la investigación de delitos de la misma temática como la elucidación de causas en las que sus autores permanecen ignorados, estimamos sería de gran utilidad el trabajo coordinado, permanente y ágil mediante el uso de TIC entre los registros similares de todo el país, creados o a crearse -entendiendo que su creación resulta imperiosa atento al preocupante estado de la situación-, y su implementación en las justicias federal, nacional y provinciales.

Asimismo, en el art. 8º de la referida norma provincial cordobesa se regula la registración del “perfil genético” de los autores, mientras que en el art. 9º se establece la inscripción voluntaria de todos los datos genéticos de víctimas de delitos sexuales en causas con autores ignorados (los llamados NN, por su significado en inglés *no name*, sin nombre o no identificados), estimando necesario que, en ese último caso, la inscripción sea obligatoria a los fines de dar cabal cumplimiento a los objetivos de la norma y de no quedar sujeto a la voluntad del magistrado o funcionario del poder judicial que tramita la causa (por cuanto la manda dice “podrá ordenar”). Ello, porque uno de los fines del registro es lograr la prevención, y una de las formas de la prevención es la aplicación de condenas no solo por el tiempo que el autor o partícipe permanezca privado de su libertad, sino también durante el tiempo del tratamiento obligatorio al que se lo someterá durante la misma, así como la aplicación de obligaciones regulares cuyo incumplimiento permite medidas preventivas que tiendan a evitar la reincidencia delictiva.

---

el acceso a la justicia de los justiciables, la posibilidad de consulta de las causas, el ejercicio de derechos y deberes, etc.

Al mismo fin, se considera necesaria y útil la existencia (si no lo hubiere ya) de un registro nacional similar –o, existiendo el nacional, asegurarse la existencia y el trabajo coordinado de todos los registros provinciales entre sí y respecto del nacional que nuclea toda la información necesaria– a cargo del Poder Judicial y/o del Ministerio de Justicia y DDHH que obligue a la inscripción, tratamiento, seguimiento y mejora de datos en este especial y preocupante tipo delictivo, que asegure la remisión y el acceso a esta información, sin que por ello se afecte el derecho a la intimidad de las víctimas, los victimarios (condenados o simplemente sospechados o procesados), el grupo familiar de ambos, tomando los recaudos de seguridad necesarios a fin de que terceras personas puedan acceder por cualquier medio o vía, y sin mediar causal justificada, a esa información.

A tal fin, y recordando que en ningún caso ello implica posicionarse en un nivel de superioridad respecto del resto del país, se considera orientativo de la cuestión el análisis del AR 08/10 de fecha 25 de agosto de 2010 del TSJ y el decreto reglamentario 639/2010 a la norma provincial, así como el AR 14 del 21 de diciembre de 2012 del TSJ de Córdoba que amplía las obligaciones a los juzgados de ejecución en relación a los recaudos necesarios previos a la liberación del condenado por este tipo de delitos, poniéndolo a cargo del Jefe del Departamento Coordinación Judicial del SPP, por cuanto la omisión de estos en la regulación anterior evidenció problemas de la aplicación práctica en aquellos casos en los que la libertad era dispuesta por estos órganos judiciales, incumpliendo la norma provincial y afectando los fines preventivos y de contralor para los que fue dispuesto, impidiendo en muchos casos el cumplimiento de los pactos y tratados internacionales sobre víctimas que han sido suscriptos por la República Argentina.

Ello retoma importancia si se tiene en cuenta la movilidad de las personas con o sin fines de evadirse de la justicia, y a la situación fáctica de aquellas personas investigadas y luego condenadas por este tipo de delitos que son naturales de otras provincias o países, y que perfectamente pueden decidir retornar a su lugar de origen al recuperar su libertad, más cuando no siempre han cumplido en forma total la condena (piénsese, por caso, en aquellos sujetos que obtienen el beneficio de la libertad condicional o asistida, las salidas transitorias, la semi detención o la semi libertad, etc. –ver al efecto la ley nacional 24 660 de ejecución penitenciaria-). Desafortunadamente, la estadística ha revelado que es muy alto el porcentaje de condenados por este tipo de delitos que reincide, lamentando la mayoría de las veces una suerte de escalada de violencia delictiva, ya que se ha avizorado un agravamiento en el tipo delictivo (de abusos sexuales sin acceso a los con acceso, la modalidad gravemente ultrajante, el desprecio por la minoridad de las víctimas, etc.).

Por todo ello no resulta alocado ni falto de sustento el aseverar que el tipo de registros postulado es muy necesario y debería funcionar de la forma más eficiente y eficaz posible a los fines de dar cabal cumplimiento a los objetivos que motivan su creación. Asimismo, resulta necesario intentar aportar una colaboración a los fines preventivos de la ley en interés de la sociedad a la que se aplica, y la única forma de hacerlo es poner en conocimiento de la au-



toridad policial y/o judicial de su nuevo lugar de residencia la existencia de la condena en su contra, sin que ello implique una estigmatización (o la llamada “pena del banquillo”).

En el mismo sentido preventivo, no resulta posible obviar el hecho de que la participación de los condenados de estos delitos en ciertas actividades o su desempeño en determinadas tareas laborales debería estar prohibida o, al menos, fuertemente restringida. Por caso, en la provincia de Córdoba, los condenados por delitos contra la integridad sexual no tienen permitido desempeñarse en ámbitos públicos o semi públicos con menores de edad (art. 28 de la ley y el DR) y resulta imposible habilitar a cualquier persona para que realice tareas sin el certificado negativo –un documento del cual surja que no están inscriptos en este tan particular registro de ofensores sexuales, tanto sea para actividades comunales como para municipales o provinciales–.

Entonces, en razón de los fines de la normativa nacional y supranacional que propende a proteger el “interés superior del niño”, a las obligaciones asumidas por el Estado argentino en cuanto a su protección como sujetos vulnerables y a la necesidad de prevenir el acaecimiento de este tipo de hechos, se estima que tal prohibición y certificación negativa deberían extenderse por todo el largo y ancho del territorio nacional, es decir adoptar un sistema igual o similar al existente en Córdoba, o incluso mejorarlos todos.

25) Respecto de la investigación de delitos contra la integridad sexual cometidos en perjuicio de menores de edad o en los que los menores de edad deban prestar declaración sobre el mismo tema, se ha implementado en la justicia cordobesa (y en la de varias provincias: Neuquén, Buenos Aires, Santa Fe, etc.) el uso obligatorio de la Cámara Gesell. El modelo de Córdoba (según lo dispuesto por AR 24 serie “B” de fecha 11 de febrero de 2002 del TSJ, conforme la manda legal impuesta por el art. 221 bis CPP Cba) ha sido redactado en similares términos al art. 250 bis del CPP nacional, y replicado en los textos procesales de varias provincias en forma casi textual. Así, en todos ellos se ha establecido su uso obligatorio para víctimas y/o testigos menores de 16 años de edad cumplidos al momento en que deban prestar declaración en este tipo de delitos, o para aquellas personas de entre 16 y 18 años de edad que, conforme criterio psicológico (mediando entrevista previa), por su especial situación de vulnerabilidad, debilidad o afectación mental, victimización primaria o secundaria, etc. se estime conveniente declaren por este medio.

De todas formas, en virtud del principio de “libertad probatoria” que informa el derecho procesal penal, no puede entenderse (puesto que ya está zanjada la discusión al respecto) que este especial modo de interrogar testigos y lograr su relato vulnera el derecho de defensa del imputado; por ende, no causa nulidad alguna al proceso. Entonces, nada obsta a que este medio de obtención del testimonio pueda ser utilizado para la recepción de declaración a menores de edad en la investigación de otros tipos de delitos no sexuales, especialmente en aquellos de gravedad (por ejemplo, homicidios, accidentes de tránsito con resultado de muerte, violencia intra familiar o de género que

los tenga como testigos o damnificados), por la especial consideración y preparación que les brinda el profesional de la psicología que intermedia entre los operadores judiciales y el propio menor.

El procedimiento aquí sucintamente glosado,<sup>(21)</sup> constituye uno de los primeros pasos de una vasta serie de medidas que necesariamente deberían adoptarse a fin evitar la “revictimización” de quienes obligatoriamente deben recurrir a la justicia para tratar de solucionar un conflicto que seguramente habrá de marcarlos durante el transcurso de toda la vida. Y es que, más allá de los avances que implica el procedimiento de la Cámara Gesell, queda un largo camino por recorrer, ya que si bien el legislador ha intentado suplir la incapacidad de los instructores al receptar la declaración de los menores, este tipo de delitos causan grave afectación en la psiquis de los menores víctimas y/o testigos (abuso sexual, hechos de violencia intrafamiliar, accidentes de tránsito con lesiones graves y/o fallecimientos, etc.).

Consideramos que siendo el principal objetivo de la investigación penal esclarecer un hecho consumado en el que muchas veces la única prueba que fundamenta la actuación de la justicia es la versión que aporten estos menores, esta tiene que ser lo más contundente posible. Entender esto es de vital importancia, ya que esta especial modalidad de receptar su declaración no impide que el menor tenga que rememorar hechos angustiosos, aunque trata de que sea lo menos traumática posible ya que lo realizan profesionales de la salud mental.

Pero la ley ha dejado sin regular cuestiones muy importantes como el efecto traumático que produce la cantidad de declaraciones a las que son sometidos, por más que sean tomadas por especialistas en el área (pues se considera su naturaleza jurídica como una testimonial, y no como una pericia), por lo que en la práctica del fuero penal se vuelve a tomar exposición al menor de 16 años por más que este ya haya sido sometido a un estudio interdisciplinario por otro fuero, o ya haya declarado anteriormente en la misma causa (con el fin de lograr la verdad real y preguntando conforme surjan nuevas circunstancias de investigación: tiempo, lugar, modo y personas).<sup>(22)</sup>

---

(21) A los fines de una cabal comprensión de lo relatado, sugiero la lectura de trabajos de mi autoría donde profundizo sobre la temática, a saber: “La cámara gesell en la investigación de delitos sexuales”, publicado en *Persona: Revista Electrónica de Derechos Existenciales*, n° 55, año 2006; “El uso de la Cámara Gesell en los procesos penales no sexuales de la Provincia de Córdoba (Argentina)”, ponencia presentada en el “VI Seminario Iberoamericano y del Caribe de Adolescencia y Juventud, V Congreso Latinoamericano de Niñez, Adolescencia y Familia, y III Congreso Cubano y Caribeño de Salud Integral”, organizado por la Asociación Latinoamericana de Magistrados, Funcionarios, Profesionales y Operadores de Niñez, Adolescencia y Familia (ALAMFP-YONAF -<http://www.alatinoamericana-naf.com/->), en la ciudad de Varadero, Cuba, del 16 al 18 de octubre de 2013, inédito.

(22) Auto Interlocutorio del Juzgado de Control N° 3 *in re* “Barrera, Evelin Cecilia y otro p.ss.aa abuso sexual con acceso carnal agravado - Oposición al decreto de fs. 210 y citación a juicio” (Expte. B-001/2005).

Por ello, y buscando una solución en la propia Convención Internacional sobre los Derechos del Niño (CIDN) y su principio rector del “interés superior del niño”, se considera que este método debería ser aplicado a todos los hechos delictivos traumáticos que tengan como víctimas y/o testigos a los menores, debiendo receptarse su declaración conforme el sistema de Cámara Gesell, pero tratando a este medio probatorio en forma similar a una pericia o, al menos, asegurando la intervención de auxiliares técnicos,<sup>(23)</sup> lo que permitirá la asistencia y control de los técnicos de parte (psicólogos, etc.), que podrán interrogar (indirectamente y solo por medio del profesional oficial ubicado dentro de la habitación espejada) al menor sobre las circunstancias del hecho y sus consecuencias psicofísicas, evitando así la necesidad de repetir la medida, y permitiendo su recuperación psicológica (conforme tratamiento con especialistas y/o medicación que permitan su recuperación, o mejora, según el caso).<sup>(24)</sup>

En el mismo sentido, se estima de gran importancia y utilidad, a los fines de la comprensión del tema en desarrollo, la lectura del AR 751 serie “A” del 28 de febrero de 2005 del TSJ de Córdoba, así como el convenio celebrado en el año 2009 entre el Poder Judicial y el Poder Ejecutivo de la provincia, que facilita el uso de espacios acondicionados a tal fin dentro de algunos establecimientos educativos provinciales para evitar el traslado de los menores hacia el lugar en el cual se radica el proceso penal o familiar investigado (en este último caso, los tribunales de familia lo suelen usar para la revinculación con los progenitores no convivientes que se han visto impedidos del contacto con sus hijos menores de edad o discapacitados, los que han sido sujetos a control por sospecha de actividad delictiva en perjuicio de los mismos menores por parte de estos –abusos sexuales, violencia doméstica, etc.– a los fines de asegurar la integridad psicofísica de los niños.

En el mismo sentido, también se considera muy útil la lectura de la Instrucción General 02/2009 de Fiscalía General que establece la filmación de la primera entrevista del menor víctima de abuso sexual con el psicólogo de la unidad judi-

---

(23) Al respecto, resulta necesario traer a colación lo regulado por la ley 10.457 de la provincia de Córdoba (sancionada el 24/05/2017 y promulgada en el BO el 16/06/2017) reformando el CPP en el siguiente artículo: “Artículo 127 bis. Asistentes, consultores y auxiliares. Las partes podrán designar un asistente cada una para que colaboren en su tarea, a su costa. En tal caso darán a conocer su nombre y apellido, expresando que asumen la responsabilidad por su elección y vigilancia. Los asistentes sólo cumplirán con tareas accesorias pero no podrán sustituir a quienes ellos auxilian en los actos propios de su función. Se les permitirá concurrir a las audiencias sin intervenir directamente en ellas. De igual manera, las partes podrán designar consultores técnicos expertos en una ciencia o arte para que las asistan, incluso acompañándolos en los actos procesales pertinentes. El Tribunal Superior de Justicia establecerá las atribuciones de los auxiliares -colaboradores de la Defensa Pública Penal”. La normativa ha recogido el reclamo de la doctrina en cuanto a su intervención en este y otro tipo de actos procesales.

(24) Se estima necesario la atenta lectura de la obra de la siguiente obra de la Licenciada Irene V. Intebi. *Abuso sexual infantil en las mejores familias* (2008, 2da reimpresión, Bs. As.: Granica).

cial especializada en la investigación, a fin de evitar la revictimización primaria y secundaria y aportar una prueba de gran valor al proceso penal, por cuanto no es posible en ese momento ni lugar la participación de la defensa ni cualquier tipo de auxiliar de esta en ello, facilitando el acceso al elemento probatorio con posterioridad pero en igualdad de condiciones (“paridad de armas”).

26) Entendiendo que la creación en la provincia de Córdoba del Equipo Técnico de Intervención sobre Víctimas de Delitos contra la Integridad Sexual (ETIV) ha dado excelentes resultados en la investigación de estos hechos, se estima muy útil y provechoso para la imagen y gestión judicial su réplica (o adaptación conforme necesidades y disponibilidad locales) en el resto de los poderes judiciales del país. Es que el modelo cordobés creado mediante el AR 88 serie “B” de fecha 21 de setiembre de 2011 el TSJ gestó este equipo multidisciplinario compuesto por psicólogos, médicos y trabajadores sociales que, mediante un protocolo único de actuación, realizan informes, pericias, etc. abocados en forma exclusiva a este tipo de hechos en el fuero de mayores y en el penal juvenil, o incluso interviniendo con testigos y víctimas de otros delitos cuando sean menores de edad.

Esta especialización y trabajo altamente calificado culminan en la creación y aplicación de la información obtenida en una base de datos encriptada de forma tal que asegura la intimidad de la víctima, evita la difusión o el acceso injustificado a datos muy sensibles preservándolos para la posteridad y ayuda a la mejora del servicio de justicia. La misma resolución del alto cuerpo de la provincia estima que sus integrantes –fijos por regla– pueden ser reemplazados por u obtener la colaboración de los miembros de los equipos técnicos de la unidad judicial de delitos contra la integridad sexual y del cuerpo médico forense del Poder Judicial provincial.

No obstante ello, y en aras a mejorar la prestación del servicio, se entiende que la base de datos debería incluir un glosario de términos científicos y técnicos usualmente utilizados por los profesionales del ETIV para aportar una mejor y más profunda comprensión de sus informes y dictámenes periciales por parte de la autoridad judicial interviniente en la investigación del hecho, con la consiguiente ventaja adicional de evitar la papelización y facilitar la expedición de copias o la remisión de las mismas a las distintas partes del proceso pudiendo hacerlo por cualquier medio tecnológico disponible, siempre que se asegure la incolumidad de los datos consignados, la intimidad de la persona y la difusión accidental o intencional de los datos allí contenidos.

27) Con el mismo fin de mejorar la imagen de la justicia y aportarle al justicia-ble una sensación de acompañamiento, en la justicia cordobesa y mediante decreto 1015/2000 se reglamentó el art. 7º, inc. “e”, de la ley provincial 8835, conocida como “Carta del ciudadano”, sobre protección de testigos. En dicha norma se dispuso la creación de una oficina del Poder Ejecutivo que nuclea y centraliza su aplicación práctica, la custodia del testigo protegido, de su grupo familiar y sus bienes, su traslado desde y hacia la sede judicial en la cual deba prestar declaración o para la cual sea requerido para la realización de

algún acto procesal. También prevé la posibilidad de receptorle declaración mediante el sistema de videoconferencia.

De todas formas, se ha respetado la necesidad de asegurar el contradictorio para no producir afectación al derecho de defensa del imputado, dando no obstante prioridad a la vida y seguridad personal del testigo para que nada obstaculice su declaración libre en su persona y psiquis, para que manifieste lo que sabe o conoce sobre el hecho que se le atribuye al imputado o acusado, etc. Por ello, nada impide que sus datos identificatorios sean excluidos del cuerpo del expediente judicial con el objetivo de lograr el resguardo personal, o incluso su traslado a otro lugar de residencia que resulte desconocido para las partes, llegando en última instancia al cambio de identidad.

Se considera que regulaciones similares deberían existir en todo el territorio argentino, tanto en la justicia de las diversas provincias cuanto en la federal, intentando conseguir con ello un trabajo coordinado entre sí para no afectar la nueva identidad o poner en jaque la incolumidad del testigo protegido, sobre todo en casos de narcotráfico (tráfico, venta, tenencia con fines de comercialización, producción, etc. de estupefacientes y/o sustancias medicinales controladas), corrupción, bandas u organizaciones criminales, etc. Se considera vital para ello el poder lograr una actuación coordinada entre los sujetos y organismos estatales involucrados a fin de garantizar un tráfico de datos seguro y confiable, evitar la fuga de información y/o el acceso de terceras personas malintencionadas (por ejemplo, hackers, etc.) a esos registros.

28) En consideración a los excelentes resultados que evidenció la creación de un cuerpo de peritos de control para el Ministerio Público de la Defensa, se requiere contar con idóneos científicos y técnicos que conformen la estrategia defensiva y permitan un pleno estado de paridad o igualdad de armas entre la parte acusadora y la defensa de los imputados que, por razones de corte principalmente económico, no pueden acceder a una defensa privada ni pueden contar con la colaboración de peritos de parte. Tal anhelo y reclamo desde antiguo fue subsanado en la provincia de Córdoba mediante el dictado del AR 77 serie "B" del 5 de octubre de 2010 del TSJ para las asesorías letradas penales, siendo complementado por el AR 924 serie "A" del 18 de diciembre de 2007 y el AR 1018 del 24 de agosto de 2010. Se ha tenido en cuenta su vulnerabilidad, para facilitarles la construcción de la estrategia defensiva o "teoría del caso" y se ha dotado a la defensa pública de mayores (por el momento) de las herramientas técnicas necesarias para ello, neutralizando las dificultades materiales y funcionales, y contemplando los principios de especificidad técnico-científicos, con exclusividad y contigüidad con los defensores públicos.

Su réplica e implementación masiva en el resto de los poderes judiciales nacional y provinciales, se estima, será de gran utilidad para mejorar la gestión judicial y el verdadero acceso a la justicia, permitiendo con ello el cumplimiento de las mandas constitucionales y de las convencionales de DDHH a los que la República Argentina ha adherido, entre muchos otros documentos internacionales sobre derechos y garantías procesales.

29) Atento a los problemas y quejas que motivaron la redacción, implementación y difusión extendida de las disposiciones de la IG 05/2017 en la provincia de Córdoba en cuanto a la obligación de coordinar en forma previa (pedir turno, dar noticia anticipada) a la oficina o gabinete de tecnología forense de la Policía Judicial, es decir notificarlos antes de remitirlos aparatos de tecnología o comunicación (*v. gr.* pc, celulares, tablets, etc.) para que, previo orden judicial que así lo autorice, procedan a la apertura de los mismos y a la desgrabación o copia de la información contenida en ellos, se considera muy útil su réplica e implementación en los diversos poderes judiciales del país. Es que una organización y respuesta acorde es necesaria siempre, pero más aún cuando esos aparatos o dispositivos electrónicos han sido voluntariamente aportados por quienes resultan víctimas o damnificados de los hechos delictivos para colaborar con la IPP, ya que no existe disponibilidad espacial para recibirlos ni tratarlos a todos en el mismo momento, debiendo asimismo asignarles cierto criterio de urgencia o gravedad priorizando su tratamiento conforme pautas objetivas y no meramente del “orden de llegada”, por cuanto los RRHH son escasos y el volumen de trabajo es muy grande.

La misma modalidad de actuación aun no prevista en Córdoba resultaría necesaria en todo el país para aquellas oficinas técnicas que deban recibir vehículos (automotores, motocicletas, camiones, etc.) para realizar informes técnico mecánicos y/o numéricos (sobre daños producidos por accidentes de tránsito, identificación de la numeración del motor, chasis y autopartes, etc.) o aun pericias sobre ellos (*v. gr.* revenidos químicos para obtener la numeración que ha sido eliminada por fricción o acción química, “limada”, entre otras), por lo que deben ser muchas veces remitidos al lugar en el cual se encuentra el técnico o perito, y cuyo espacio físico nunca es ilimitado, causando la misma problemática y mala imagen del servicio de justicia y de sus integrantes.

Por ello, la aplicación extensiva de esta especial modalidad de trabajo -es decir, el aviso antes de la remisión del elemento a la oficina técnica- se estima como necesaria y por demás recomendable, no solo para la provincia de Córdoba sino para todos los poderes judiciales del territorio argentino, independientemente del fuero -es decir, no solamente para el fuero penal- ya que el mismo problema seguramente se sucede en los fueros civiles, comerciales, laborales, etc., que tengan que recibir o dar tratamiento a elementos para realizar informes o pericias.

Después de notar algunos de los inconvenientes que se evidencian en la actividad judicial, y de haber propuesto pequeños ajustes para ello -la palabra “solución” tiene un sentido paternalista y demasiado abarcativo-, se acerca al lector lo manifestado por el reconocido economista norteamericano Douglass North<sup>(25)</sup>

---

(25) Douglass Cecil , nacido el 5 de noviembre de 1920 en Cambridge (Massachusetts, EEUU), es un economista e historiador estadounidense, galardonado con el Premio Nobel de Economía en 1993 junto a Robert Fogel por su renovación de la investigación en historia económica, a partir de la aplicación de técnicas cuantitativas para explicar los cambios económicos e institucionales. North pensaba que los cambios institucionales son más relevantes que los tecnológicos para explicar el desarrollo económico.

con motivo de su disertación en la Bolsa de Comercio de Buenos Aires en el año 1994. En dicha oportunidad, dijo: “La palabra clave es ‘incertidumbre’. Intentamos entender y estructurar el juego de manera tal, que en un mundo de incertidumbre podamos manejar los problemas de interacción humana de manera eficaz. Y realmente ese es el corazón de las instituciones...”. Sobre la mal llamada nueva economía del crecimiento, este historiador económico expresó:

... todos en esta sala supongo que saben por qué se invierte en tecnologías, en capital humano, es decir, en habilidades y el conocimiento de los seres humanos, se invierte para hacer que las empresas sean de un tamaño eficiente para poder lograr economías de escala. Estas son cosas bastante directas (...) Estoy seguro que no es nuevo para ninguno de nosotros aquí. ¿Si sabemos eso, por qué no lo hacemos? ¿Qué es lo que falta? (...) la estructura de incentivos para hacer las cosas está ausente. Lo que estamos considerando entonces son estructuras de incentivos; lo que estamos considerando es por qué creamos incentivos que hacen que la gente haga las cosas equivocadas...

Por lo general, las respuestas a los problemas planteados son de carácter económico, “no hay presupuesto” o “eso implicaría un gran costo”, pero una pequeña indagación demuestra que son las instituciones las que establecen las “reglas del juego” según las cuales las cosas se hacen ineficientemente. Por lo tanto, empezar a encontrarle un sentido a esto implica averiguar cuáles son las instituciones o sus procesos que llevan a la ineficiencia, para luego de ello poder reestructurar el juego con miras a lograr una mayor eficiencia y eficacia en la prestación y administración del servicio de justicia.

Una vez logrado esto, se deberán establecer las nuevas reglas del juego, diseñadas de tal forma que aseguren el modo deseado o el fin al que se aspira, sin subestimar que lo que aparenta ser sencillo no lo es, pues “los jugadores” no establecen las normas, sino que les han sido impuestas de antemano y desde antiguo. Es que no se puede olvidar que todas estas instituciones actuales han sido heredadas del pasado, y fueron las “soluciones” –buenas o malas– a problemas de tiempos anteriores e incorporadas a la realidad actual, que están o deberían estar en permanente modificación, teniendo como objetivo la eficiencia.

Toda institución tiene emprendedores económicos y políticos con posibilidades de modificar las reglas del juego, lo que continuamente hacen, según sus creencias e intereses, para lograr políticas que varíen la forma de llevarlo

---

Factores políticos, sociales y económicos inciden sobre las instituciones y los grupos sociales; son aquellos grupos que ocupan posiciones sociales dominantes los que, si detectan que las instituciones no responden a sus intereses, fuerzan los cambios. Contrastó y confirmó esta hipótesis con casos de historia contemporánea estadounidense y de la historia europea desde la Edad Media hasta la Revolución Industrial. Las instituciones proporcionan una infraestructura que sirven a los seres humanos para crear orden y reducir la incertidumbre. Recuperado el 14 de mayo de 2018 de: [http://es.wikipedia.org/wiki/Douglas\\_North](http://es.wikipedia.org/wiki/Douglas_North)

a cabo y cambiar la realidad. Ese es un proceso en el cual los jugadores continuamente modifican y alteran la forma en que se juega, lo que provoca la evolución de los tres sistemas: social, político y económico. ¿Cuál es el fin de ello? Cambiar las instituciones y hacer cosas productivas –orientando los incentivos–. Las creencias, ideas, y formación personal de los actores juegan un papel muy decisivo, porque las instituciones son el resultado de la propia visión: del mundo, los problemas y sus soluciones. Y es en base a la formación personal de cada uno –lo aprendido y la forma de educación–, que será el modo en que se pretenderá modificar la manera de jugar el juego, aunque dicho control sobre el cambio solo será de las reglas formales, porque sobre la aplicación o “*enforcement*” es en forma muy imperfecta e incompleta.

Para estos cambios será clave la política, porque son las “*polities*” u organizaciones políticas las que fijan y determinan las reglas de juego; también crean formas de aplicarlas en cuanto crean poderes judiciales que funcionan imponiendo el Estado de derecho, y fijan las características de aplicación la calidad. Por eso se sostiene que la estructura del juego debe ser tal que fuerce a los jugadores a competir de manera creativa y productiva para lograr eficientizar el sistema ahora y con estabilidad a futuro.

Actualmente resulta indiscutible que la administración de justicia es un “monopolio natural” que necesita regulación y que ha de ser regulado de manera tal que estimule la eficiencia (ahorro de recursos económicos, de tiempo y de capital humano), ya que solo el Estado –en su función judicial– puede llevar a cabo esta actividad específica en la que no es dable la “competencia” de empresas privadas que suplan esta tarea. Entonces, esta regulación ha de centrarse en el costo que insume, la calidad del servicio y otras muchas cuestiones.

Como señaló Douglass North en la referida disertación llevada a cabo en 1994 en la Bolsa de Comercio de Buenos Aires, afortunadamente, “... la naturaleza de esta estructura, de la economía en general que brinda la flexibilidad necesaria para innovar, crear y modificar las cosas (...) a medida que el mundo sigue cambiando, se modifica la forma de hacer las cosas: cambiarlas como para poder resolver las situaciones...”.

En este sentido, resulta posible afirmar que la reorganización de la Policía Judicial y de la Administrativa cuando cumple esas funciones (lo que surge del art. 324 CPP Cba, pero en términos muy similares en el resto de los códigos de procedimiento penal del país) es materia pendiente en el ejercicio de la judicatura. Solo así su labor altamente tecnificada y profesional eliminará toda duda sobre su actuación en los procesos judiciales y desterrará el preconcepto de que todo lo que hace la policía es ineficiente, ineficaz, nulo o ilegal.

Una cuestión que no podrá desconocerse, tras un minucioso abordaje económico, es la existencia de recursos humanos en cada una de las fuerzas de seguridad con sobrada capacitación en la lucha contra el delito, es decir, verdaderos especialistas en investigación, los que muchas veces apelando más



a instintos propios que a tecnología, con mínima o nula inversión en investigación, alcanzan logros de excelencia en el esclarecimiento de los hechos. El aprovechamiento de estos recursos, los que deberán ser reorganizados o bien aglutinados por áreas -evitando los “parches” o arreglos parciales-, es fundamental para hacer propia la idea de que la Policía Judicial integra también una política de Estado.

En este contexto, no sería beneficioso prescindir, como eslabón indispensable de todo el sistema tendiente a alcanzar la eficiencia de toda institución pública -más precisamente, en el Poder Judicial y la Policía Judicial-, de lo referido al control de las acciones que se cumplan en sus distintas áreas técnicas y jurídicas, siendo este aspecto uno de los factores que hacen al buen funcionamiento de la Policía Judicial, conforme el prestigioso escritor Tijerino Pacheco cita en su obra “Policía Judicial: una perspectiva latinoamericana” (1994). Así, refiriéndose al “control externo” que deberá existir, precisa: “... tratándose de la policía judicial y en virtud de su subordinación al ministerio público, lo óptimo sería que lo resuelto por esas oficinas sea revisado por un fiscal designado por el fiscal general, o que dicho fiscal integre el tribunal disciplinario...”.

Dicho control se complementará con otro de igual naturaleza, pero esta vez articulado por la sociedad en su conjunto; a ello se refiere cuando manifiesta que:

... el más democrático de los controles de la policía es el que ejerce directamente la comunidad. Si la policía es un servicio a la ciudadanía, ésta tiene derecho a velar por su buena prestación. En asunto tan delicado y complejo como la función de policía judicial el respeto y la colaboración de la comunidad rinden grandes beneficios. Control de la policía por la comunidad no puede significar, desde luego, interferencia en las investigaciones policiales, sino acceso a información sobre organización, recursos y funcionamiento de cuerpo policial por parte de individuos o grupos de ciudadanos que revelen un legítimo interés en esos aspectos, así como facilidades al público en general para presentar quejas por actuaciones indebidas y dar seguimiento a las investigaciones disciplinarias a las que aquéllas dieron lugar...

Finalmente y a título de cierre y reflexión, el mismo autor refiere sobre esta prestigiosa institución que:

... la policía judicial, igual que la policía en general, no es un mal necesario del cual la humanidad podrá llegar a prescindir, como suelen verla en su utopía algunos abolicionistas del sistema represivo. Por el contrario, cabe suponer que en un Estado de Derecho ocupe un puesto destacado en la lucha contra la criminalidad y contribuya así a la defensa de la paz social, sin menoscabo de libertades y garantías ciudadanas....



## BIBLIOGRAFÍAS

### Capítulo I

- Arrieto, A; Etchebest, E. et. al.** (2017). *Manual de Información Institucional y Operativa Funcional para integrantes del Poder Judicial de Córdoba*. Córdoba: Poder Judicial de Córdoba.
- Begovic, B.** (2005). Corrupción, conceptos, tipos, causas y consecuencias. *Documentos*, Revista del Centro para la Apertura y el Desarrollo de América Latina, marzo, año III (26).
- Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD).** (2018). Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública. Adoptada por la XVIII Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y de Gobierno. Recuperada el 20 de abril 2018 de: [https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/cofemod\\_comisiondecalidad\\_carta\\_iberamericana\\_de\\_calidad.pdf](https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/cofemod_comisiondecalidad_carta_iberamericana_de_calidad.pdf)
- Goffman, E.** (1970 [1963]). *Estigma. La identidad deteriorada*. Buenos Aires: Amorrortu.
- Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación. (IIPE Buenos Aires).** (2000). *Resolución de problemas. Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa. Módulo 7*. Buenos Aires: Ministerio de Educación/UNESCO. Recuperado el 30 de julio de 2018 de [http://poznerpilar.org/biblioteca/museo\\_feria/www.pgi.me.gov.ar/download/Mod07.pdf](http://poznerpilar.org/biblioteca/museo_feria/www.pgi.me.gov.ar/download/Mod07.pdf)
- Lorenzetti, R.** (2014). *El Arte de Hacer Justicia*. Buenos Aires: Sudamericana.
- McLuhan, M.** (1996). *Comprender los medios de comunicación*. Barcelona: Paidós.
- Morin, E. & Kern, A. B.** (1993). *Tierra-Patria*. Barcelona: Kairós.
- OEA.** (2003). Declaración de Santiago sobre Democracia y Confianza Pública: El nuevo compromiso de la buena gobernabilidad para las Américas. Adoptada en la Cuarta Sesión Plenaria celebrada el 10 de junio de 2003. Recuperada el 20 de abril de 2018 de: [http://www.oas.org/xxxiiiiga/spanish/docs/agdoc4224\\_03rev3.pdf](http://www.oas.org/xxxiiiiga/spanish/docs/agdoc4224_03rev3.pdf)
- Pertile, A.** (2005). *Ética del Juez y del Funcionario Judicial: Comentarios al Código de Ética para Magistrados y Funcionarios del Poder Judicial de Córdoba*. Córdoba: Advocatus.

**Sesin, D.** (2011). En *Discursos judiciales: presidentes y vocales del Tribunal Superior de Justicia de la Provincia de Córdoba. Colección premios y homenajes N° 5*. Córdoba: Poder Judicial de Córdoba.

## Capítulo II

**Csikszentmihalyi, M.** (1996). *Fluir (Flow) – Una psicología de la felicidad*. Barcelona: Kairós.

**Dejours, C.** (2012). *Trabajo Vivio. Tomo I*. Buenos Aires: Topía.

**Dejours, C.** (2013). *Trabajo Vivio. Tomo II*. Buenos Aires: Topía.

**Herrero Mitjans, S.; Mora Simoes, D. & Noble Herrera, M.** (2005). *La comunicación in-comunicada*. Buenos Aires: Editorial Temas.

**Labrada Pelayo, A.** (2004). *El factor humano en los organismos judiciales*. Santa Fé: Rubinzal-Culzoni.

**Lundin, S. C; Harry Paul, M. D. & Christensen, J.** (2001). *Fisch*. Barcelona: Urano.

## Capítulo III

**Gertler, P. J., Martínez, S., Premand, P., & Rawlings, L. B., Vermeersch, C. M.** (2011). *La evaluación de impacto en la práctica*. Washington DC: Banco Mundial.

## Capítulo IV

**Canales Aliende, J. M.** (1995). El servicio de la Justicia: actualidad y perspectivas. *Política y Sociedad*, (20), pp. 63-70. Recuperado el 15 de mayo de 2018 de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=909486>

**Centro de Información Judicial (CIJ).** Qué es la gestión judicial. Recuperado el 15 de mayo de 2018 de [www.cij.gov.ar/gestion-judicial.html](http://www.cij.gov.ar/gestion-judicial.html)

**CSJN** (julio, 2008). *Gestión Judicial*. Buenos Aires: Autor.

**Ferrari, P. H.** (2016). *Gestión judicial: medición y evaluación del desempeño en la oficina judicial*. La Plata: Librería Editora Platense SRL.

**Garavano, G.** (2008). El gobierno del Poder Judicial. *Programa de Capacitación en Gestión Judicial Unidos por la Justicia*. Buenos Aires. Noviembre.

**Garavano, G.** (2012). Tratado de derecho judicial. *Gestión, administración e incorporación de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TICs) en la Justicia*. Recuperado el 15 de mayo de 2018 de <http://www.germangaravano.com/assets/libros/1-tratado-de-derecho-judicial.pdf>

**Gershanik, M.** (2008). Incorporación de tecnologías en la justicia. *Programa de Capacitación en Gestión Judicial Unidos por la Justicia*. Buenos Aires. Noviembre.

- Gregorio, C.** (1966). *Gestión judicial y reforma de la administración de justicia en América Latina*. Recuperado el 15 de mayo de 2018 de <http://www.iijusticia.org/docs/sgc-Doc13-S.pdf>
- Heñin, F. A.** (2015). *La incidencia del factor humano en la tutela judicial efectiva*. Recuperado el 15 de mayo de 2018 de [http://faeproc.org/wp-content/uploads/2012/09/Chaco\\_1.pdf](http://faeproc.org/wp-content/uploads/2012/09/Chaco_1.pdf)
- Iride, M. I G.** (2004). *El derecho a la tutela judicial efectiva*. Recuperado el 15 de mayo de 2018 de <http://www.saij.gob.ar/iride-isabel-maria-grillo-derecho-tutela-judicial-efectiva-dacf040088-2004/123456789-0abc-defg8800-40fcanirtcod>. Id SAIJ: DACF040088.
- Lobos, R. L.** (s/f). *El Uso de Nuevas Tecnologías en el Sistema Judicial: experiencias y precauciones*. Recuperado el 15 de mayo de 2018 de <http://www.iijusticia.org/docs/LOBOS.pdf>
- Longo Gasser, J. L.** (2015). Reseña bibliográfica: Gestión judicial pública, de Mariano Hernán Borinsky. *DAAPGE*, (25), 15, pp. 159-162.
- Morales Navarro, K.** (s/f). *La inclusión de las tecnologías en la gestión judicial Poder Judicial de Costa Rica*. Recuperado el 15 de mayo de 2018 de: <http://www.sistemas-judiciales.org/content/jud/archivos/notaarchivo/909.pdf>
- Otamendi, S.** (2008). Acceso a la justicia. *Programa de Capacitación en Gestión Judicial Unidos por la Justicia* Buenos Aires. Noviembre.
- Labrada Pelayo, A. et al.** (2008). *Manual de Gestión Judicial para el Servicio de Justicia*. Buenos Aires: Nova Tesis.
- Valencia Peña, J.** (2010). La gestión judicial y su implementación dentro del Poder Judicial de la Federación. *Revista del Instituto de la Judicatura Federal, Instituto de Judicatura Federal-Consejo de Judicatura Federal*, (29), pp. 265-277. Recuperado el 15 de mayo de 2018 de: <https://revistas-colaboracion.juridicas.unam.mx/index.php/judicatura/article/view/32281/29278>

## Capítulo V

- Amado Suarez, A.** (2003). *Prensa y comunicación*. Buenos Aires: Macchi.
- Binder, A; Vargas, J. E & Riego, C.** (2003). Los Jueces y la Información, Sistemas de Información e Instituciones Judiciales en el Marco de la Reforma Judicial. *Centro de Estudio de la Justicia para las Américas (CEJAS). II. Seminario Interamericano sobre Gestión Judicial*. San José de Costa Rica.
- Fayt, C.** (2005). *La omnipotencia de la prensa*. Buenos Aires: La Ley.
- Granja, C.** (2013). *La Justicia y los Periodistas frente a la información pública judicial*. Córdoba: Lerner.
- Martini, S.** (2000). *Periodismo, noticia y noticiabilidad*. Buenos Aires: Norma.

**Pérez Gaudio, M.** (2001). *El Periodismo Idea*. Córdoba. Ediciones Fundación Periodismo y Ciencias Sociales.

**Pertile, F. A.** (1998). *La Justicia Creíble*. Córdoba: Advocatus.

**Ramonet, I.** (2003). *La Tiranía de la Comunicación*. Madrid: Debate.

## Capítulo VI

**Aedo, C.** (2005). *Evaluación del impacto*. Santiago de Chile: Cepal/Naciones Unidas.

**Dandurand, Y.; Kittayarak, K.; & MacPhail, A.** (2015). *Justice Indicators and Criminal Justice Reform. A reference tool*. Vancouver: International Centre for Criminal Law Reform and Criminal Justice Policy.

**Garavano, G. et al.** (2014). *Información & justicia IV*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Konrad Adenauer Stiftung/Unidos por la Justicia Asociación Civil.

**Gertler, P. J., Martínez, S., Premand, P., & Rawlings, L. B., Vermeersch, C. M.** (2017). *La evaluación de impacto en la práctica*. 2da edición. Washington DC: Banco Mundial.

**Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE).** (2005). *Guía para diseño, construcción e interpretación de indicadores. Estrategia para el Fortalecimiento Estadístico Territorial*. Recuperado el 15 de mayo de 2018 de: [https://www.dane.gov.co/files/planificacion/fortalecimiento/cuadernillo/Guia\\_construccion\\_interpretacion\\_indicadores.pdf](https://www.dane.gov.co/files/planificacion/fortalecimiento/cuadernillo/Guia_construccion_interpretacion_indicadores.pdf)

**Ministerio de Seguridad de La Nación** (junio, 2017). *Sistema Nacional de Información Criminal (SNIC): Año 2016. Informe*. Recuperado el 15 de mayo de 2018 de: <https://estadisticascriminales.minseg.gob.ar/reports/Informe%20SNIC%202016.pdf>

**Pastor, S., & Maspons, L.** (2005). *Cifrar y descifrar Vol. 1: Manual para generar, recopilar, difundir y homologar estadísticas e indicadores judiciales*. Santiago de Chile: Centro de Estudios de Justicia de las Américas.

**Rodríguez Taylor, E. C., & Bonet Agustí, L.** (2012). *Guía para la construcción de Indicadores de Gestión*. Bogotá: Departamento Administrativo de la Función Pública.

**Organización de las Naciones Unidas.** (2010). *Monitoring Peace Consolidation. United Nations Practitioners Guide to Benchmarking*: Autor. Recuperado el 15 de mayo de 2018 de: [http://www.un.org/en/peacebuilding/pbso/pdf/monitoring\\_peace\\_consolidation.pdf](http://www.un.org/en/peacebuilding/pbso/pdf/monitoring_peace_consolidation.pdf)

## Capítulo VII

**Cafferata Nores, I.** (1998). *La prueba en el proceso penal*. Buenos Aires: Depalma.

**Calvi, B.** (s/f) *Pensar lo impensable. El abuso sexual en la infancia y el trabajo de la memoria*. Recuperado el 17 de mayo [http://sintapujos.org/2001/el\\_abuso\\_sexual\\_en\\_la\\_infancia\\_y\\_el\\_trabajo\\_de\\_la\\_memoria.htm](http://sintapujos.org/2001/el_abuso_sexual_en_la_infancia_y_el_trabajo_de_la_memoria.htm)

- Código Procesal Penal de la Provincia de Córdoba, ley 8123 y modif.** (2003). Buenos Aires: Alveroni.
- Constitución de la Nación Argentina y Pactos Internacionales incorporados.** (1997). 14ª edición. Buenos Aires: A-Z.
- Chayer, Héctor M.** (2002). Notificación electrónica: alternativas para su implementación. *Revista de Derecho Informático*, (3).
- Espósito, M. F. & Martínez Otero, C.** (2005). El Abuso Sexual Infantil en el Proceso Penal. Trabajo final de la *Diplomatura en Abuso Sexual y Maltrato Infantil de Universidad Siglo XXI*, Córdoba. Mimeo.
- Fenoll, A. & Hidalgo, M.** (2010). Cadena de custodia de la prueba material en el sistema adversarial. Comenzar por el final. En J. Cafferata Nores (Comp.), *Aproximaciones a un nuevo modelo de proceso penal*. Córdoba: Editorial Mediterránea.
- Glaser, D. & Frosch, S.** (1998). *Abuso sexual de niños*. Buenos Aires: Paidós.
- González Silva, G.** (s/f). Regulación de la recepción del testimonio de los niños en el procedimiento penal federal argentino. Una respuesta a la violencia institucional. Recuperado en 2007 de: <http://www.fedeonu.org.ar/infoimpor/ponencias.htm>
- Intebi, I. V.** (2008). *Abuso sexual infantil en las mejores familias*. 2da reimpresión. Buenos Aires: Granica S.A.
- Kessler, M.** (2002). Algo más sobre la Policía Judicial. *El Derecho*, Suplemento de Derecho Penal y Procesal Penal. Recuperado el 30 de julio de 2018 de: [http://unidosjusticia.org/wp-content/uploads/2014/06/KESSLER\\_PoliciaJudicial.pdf](http://unidosjusticia.org/wp-content/uploads/2014/06/KESSLER_PoliciaJudicial.pdf)
- Labrada Pelayo, A.** (s/f). El servicio de justicia en la era informática ¿Hacia dónde vamos? Recuperado el 17 de mayo de 2017 de: <https://books.google.com.ar/books?id=BMWwzOqjmEkC&pg=PP4&lpg=PP4&dq=el+servicio+de+justicia+en+el+era+informatica+hacia+donde+vamos&source=bl&ots=FPPv3tRG3p&sig=NHn CJ7F EFq0IoWGePu1WnziqOk0&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwj1w4P1-vnbAhWFGpAKHdU6APcQ6AEIStAF#v=onepage&q=el%20servicio%20de%20justicia%20en%20el%20era%20informatica%20hacia%20donde%20vamos&f=false>
- Las Heras, J. M.** (2009). *De resultados en el Estado. Un enfoque al ciudadano*. Buenos Aires: Buyatti.
- Ley 9944 de Promoción y Protección Integral de los Derechos de las Niñas, Niños y Adolescentes en la Provincia de Córdoba.** BO: 04/05/2011.
- Lynch, H. M.** (2018). Los tribunales supremos y un plan de reingeniería de la CSJN Argentina. Estudios sobre la administración de justicia. *FORES*, (2), año II, abril.
- Morello, A. & Kaminker, M.** (1994) E.: Las notificaciones y la duración de los procesos (replanteos y modernización en la política procesal). *ED 158-1075*.
- North, D.** (1994). Disertación en la Bolsa de Comercio de Buenos Aires. Material aportado por el docente en el marco de la Especialización en Derecho Judicial y de la Judicatura de la Universidad Católica de Córdoba. Mimeo.
- Posner, R.** (1998). *El análisis económico del derecho*. México: FCA.

**Romero, G.** (2011). *Cámara Gesell. Testimonio de niños en el proceso penal*. Córdoba: Alveroni.

**Tijerino Pacheco, J. M.** (marzo, 1994). Policía Judicial. Una perspectiva Latinoamericana. *Revista de Ciencias Penales (Asociación de Ciencias Penales de Costa Rica)*, (8), año 5.

**Zanetta Magi, M.** (2006). La cámara gesell en la investigación de delitos sexuales. *Revista Electrónica de Derechos Existenciales*, (55). Recuperado el 15 de mayo de 2018 de: <http://www.revistapersona.com.ar/Persona55/55Persona1.htm>

----- (2013). El uso de la Cámara Gesell en los procesos penales no sexuales de la Provincia de Córdoba (Argentina). VI Seminario Iberoamericano y del Caribe de Adolescencia y Juventud, V Congreso Latinoamericano de Niñez, Adolescencia y Familia y, III Congreso Cubano y Caribeño de Salud Integral. Organizado por la "Asociación Latinoamericana de Magistrados, Funcionarios, Profesionales y Operadores de Niñez, Adolescencia y Familia" (ALAMFPYONAF). Varadero (Cuba). 16 al 18 de octubre de 2013.

#### **Páginas web consultadas**

<http://www.justiciacordoba.gov.ar/site/Asp/PoliciaJudicialEstructura.asp>

<http://www.lanacion.com.ar/1206653-camaras-gesell-en-escuelas-de-cordoba>

<http://www.infoleg.gob.ar/>