

El Reporte

Director: José Luis Pasutti

Número
extraordinario

RAWSON - CHUBUT - PATAGONIA ARGENTINA

Año 4 - N° 12 - Mayo de 2004

EDITORIAL

por **Fernando S.L. Royer**

Director de la Escuela de Capacitación Judicial. Ministro del Superior Tribunal de Justicia de Chubut.

LA CAPACITACION COMO PARADIGMA

“Es preciso ingresar en la tierra natal de un saber que se hace y se va haciendo al ser pensado”.

-Tomás Moro-

Siempre hemos considerado como un acertado punto de partida reflexionar desde la perspectiva que nos ofrece el extenso capítulo de la Capacitación. Desde hace varios años, no sin esfuerzo, disponemos de un instituto como la Escuela de Capacitación Judicial que nos ha permitido crecer hacia adentro y hacia fuera. Los objetivos que la sostienen no son subalternos; el estudio, la crítica y el debate se han podido dar de manera profunda porque su gobierno es esencialmente democrático, representativo, con proyectos pautados libremente a partir de decisiones ejecutadas desde una organización voluntaria, ad honorem y con una alta carga de compromiso.

Por sus aulas transitan algo más de 850 personas por año y se dictan alrededor de 400 horas anuales de capacitación en algún aspecto que atañe a la labor cotidiana de magistrados, funcionarios y empleados. Debo recordar en este punto que estos datos, elocuentes por sí mismos, no revisten antecedentes en nuestra provincia; noble argumento para entregar el ánimo al trabajo a manos llenas, para que esa voz contundente que proclama desde el conjunto se haga

Continúa en pág. 2

CAPACITACION Y REFORMA CULTURAL

por **Roland Arazi**

Doctor en Derecho y Ciencias Sociales; Profesor titular de las Facultades de Derecho de las Universidades de Buenos Aires, Austral y Belgrano. Juez de la Cámara de Apelación Civil y Comercial de San Isidro. Pte. de la Asociación Argentina de Derecho Procesal y de la Fundación de Estudios Superiores e Investigación (FUNDESI). Director de la Revista de Derecho Procesal. Autor de diversas obras y artículos de su especialidad.

«En un sistema democrático el Poder Judicial es el garante máximo del Estado de Derecho»; esta afirmación ha dejado de ser una frase repetida en las aulas, para transformarse en una cuestión de interés general, tal como puede apreciarse en la editorial del diario La Nación del 27 de marzo del corriente año. Ello es así porque la sociedad advierte con preocupación que las fallas del sistema judicial pueden hacer peligrar nada menos que el régimen republicano de gobierno pues éste exige la división de poderes y un control recíproco entre ellos; un Poder Judicial débil e ineficaz torna ilusorio ese control; además las personas deben sentir que sus derechos están protegidos debidamente.

Continúa en pág. 3

ALGUNAS CARACTERÍSTICAS DE UNA APROPIADA CAPACITACIÓN JUDICIAL ACTUAL

por **Silvana M. Stanga**

Abogada. Doctora en Ciencias Jurídicas y Sociales. Experta en temas de Justicia. Directora del Master en Derecho y Magistratura Judicial de la Universidad Austral (Buenos Aires).

por **Rodolfo L. Vigo**

Doctor en Ciencias Jurídicas y Sociales. Licenciado en Ciencias Políticas. Ministro de la Corte Suprema de Justicia de la Provincia de Santa Fe. Miembro de la Academia Nacional de Derecho y Ciencias Sociales de Córdoba. Catedrático. Autor de numerosos artículos y libros de su especialidad.

El objeto del presente artículo es destacar algunas notas con las que -a nuestro juicio- debería hoy contar una correcta capacitación judicial. No pretendemos que la lista sea exhaustiva sino que compute, al menos, algunas de aquellas ventajosas características. Como se verificará, en los ítems incluidos hay algunos de naturaleza formal o procedimental en tanto apuntan a aspectos vinculados al modo en que debe brindarse la capacitación, y otros de carácter sustancial o material, dado que señalan exigencias en cuanto al contenido de la misma; también se encontrarán aquellos que remiten a lo institucional u organizacional mientras que otros se dirigen al mismo juez o destinatario de la capacitación. Finalmente, destaquemos que si bien habrá características universalizables o permanentes, nos interesa una perspectiva marcadamente actual o histórica. Somos conscientes que en la extensa nómina que sigue puede haber riesgos de alguna redundancia, pero razones pedagógicas y de insistencia aconsejan mantener el esquema propuesto.

Continúa en pág. 4

SUMARIO

EDITORIAL, por Fernando S.L. Royer	1
CAPACITACION Y REFORMA CULTURAL, por Roland Arazi	1
ALGUNAS CARACTERÍSTICAS DE UNA APROPIADA CAPACITACIÓN JUDICIAL ACTUAL, por Silvana M. Stanga y por Rodolfo L. Vigo	1
EL TRATAMIENTO DE CASOS Y LOS MEDIOS AUDIOVISUALES COMO MECANISMOS ÚTILES PARA LA CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO EN EL AREA JURÍDICA.* , por Luis Raúl Rossi Baethgen	7
LA CONSULTORÍA INTERNA, por Inés Marensi	10
OPINIONES SOBRE EL FUNCIONAMIENTO DE LA ESCUELA DE CAPACITACIÓN JUDICIAL, por la Secretaría Académica de la ECJ	14
LA CARA INVISIBLE DEL SABER: LOS SUPUESTOS DE LA CIENCIA, por Valeria Marina Elizalde	20
CAPACITACION AL SERVICIO DEL ENCUENTRO, por Martha E. Fernández de Laplaza	21
LIDERAZGO Y COMUNICACIÓN, por María de las Mercedes Martínez	22
ALGUNOS MOTIVOS QUE INDUCEN A LA PARTICIPACIÓN DE TODOS, por Gustavo Miguel Angel Antoun	23
CAPACITARNOS PARA TRABAJAR MEJOR, por Gerardo Tambussi	25
ESCUELA DE CAPACITACION DEL PODER JUDICIAL DE LA PROVINCIA DE TIERRA DEL FUEGO, por Felicitas Maiztegui Marcó	25
LAS ESCUELAS DE CAPACITACIÓN Y LA EVALUACIÓN DE SU DESEMPEÑO, por Cristina Marco de Chaiñi	27

REFLEXIÓN*Viene de pág. 1*

presente a fin de mensurar las posibilidades de continuar construyendo en estos tiempos difíciles, a la espera de los que naturalmente llegarán con el futuro para sumarse a la faena.

Disponemos también de un medio de comunicación como es El Reporte, que acerca las novedades jurídicas de las mayores plumas, no sólo de nuestra provincia, sino del orden nacional como del internacional. Su distribución tiene un carácter mayor al que imaginamos en un principio ya que sus páginas traspasan largamente las fronteras de nuestro país. Es una tribuna para debatir y para aprender.

La difusión de nuestras actividades se realiza también a través de todos los medios de comunicación de nuestra provincia; sin embargo, a la ECJ le interesa fundamentalmente difundir su labor dentro del ámbito del Poder Judicial, ya que es a sus agentes que estas actividades están destinadas. En virtud de ello, nuestro instituto cuenta con su propia página web (http://www.juschubut.gov.ar/centro_capacita/default.htm) donde, además de información general sobre la Escuela, se publican también noticias sobre la actividad académica realizada en otros ámbitos judiciales, y los resultados de nuestros eventos de capacitación. Esta información incluye también las conclusiones que se alcanzaron en cada encuentro y el análisis de las opiniones sobre distintos aspectos de los mismos, las que fueron recabadas entre los asistentes.

Podemos decir que nuestra decisión de asumir los tiempos que corren y los cambios que éstos imponen ha sido, es y lo seguirá siendo, la divisa que sostiene nuestro esfuerzo.

En ese sentido, consideramos que el paradigma de la capacitación organizada y sistematizada es uno de los elementos centrales de la independencia del Poder Judicial. Lo creemos así, estamos convencidos de ello y asentamos nuestra impronta de trabajo sobre esa base, tal vez más urgente y necesaria de lo que muchos están dispuestos a tolerar.

La formación de recursos humanos es una tendencia que día a día adquiere mayor relevancia, no sólo en el complejo mundo en el que nos movemos, sino que ya se encuentra inserta en la base de nuestra sociedad. Trabajamos en pos de ese meridiano. Nuestro compromiso sigue siendo el mismo luego de muchos años de trabajo, asumiendo la crítica constructiva y más allá de la que pretende manejarnos la agenda desde sus propios intereses.

Nuestra Escuela de Capacitación Judicial realiza una labor permanente. Su tarea no se limita a organizar eventos de capacitación, sino que también pretende estar en contacto permanente con los

usuarios para mejorar sus servicios de acuerdo con las necesidades que se planteen.

Por esta razón, entre los meses de octubre y diciembre de 2003 se difundió una encuesta a todo el Poder Judicial de la provincia con la intención de hacer un relevamiento de las necesidades y expectativas de capacitación de los agentes del Poder Judicial para el año 2004. Además, se ha analizado acabadamente la opinión de los mismos sobre el funcionamiento de nuestra Escuela.

Esos resultados, publicados en este número extraordinario, han sido de suma utilidad para reflexionar sobre la tarea que cumple nuestro instituto y la opinión que de la misma tienen los agentes del Poder Judicial.

Continuamos fuertemente decididos a que magistrados, funcionarios y empleados adquieran mayores habilidades en sus tareas, para que el conocimiento circule y recorra el imaginario de hombres y mujeres de la justicia que profundizan y proyectan su vocación desde su función diaria.

No hay situaciones complejas que puedan ser resueltas por la magia, como tampoco hay posibilidad de actuar certeramente y con eficacia en nuestro trabajo si no es a través de las nuevas destrezas, que como un método probado, nos permita leer la realidad para operar sobre ella.

Sabemos que la capacitación no es la panacea; que no vamos a multiplicar panes ni peces con ella, pero somos concientes de que jamás nos acercaremos al noble objetivo de robustecer la administración de justicia si no es a partir del trabajo mancomunado que este paradigma nos ofrece.

Destacamos por lo tanto la figura del cuadro judicial en su rol determinante para definir con precisión el objeto de sus capacidades técnicas, profesionales, operativas y humanas. Esta visión antropocéntrica de la judicatura nos permite distinguir la multiplicidad de intereses que debe observar quien pretende ejercer funciones en el delicado mundo jurídico.

Tenemos la obligación de asumir que para comprender e involucrarnos debemos estar altamente capacitados; los procesos de mutación permanente de la realidad nos conminan a ello; estas nuevas fronteras son el desafío que afrontamos, porque las urgencias de la sociedad son cada vez más complejas y es preciso actuar con una decisión inapelable.

Disponemos de un rumbo y estamos reconociendo las herramientas que nos permitirán, más tarde o más temprano, arribar al anhelo colectivo que nos habita, es decir una justicia cuyo valor se sustente en la racionalidad, la rapidez y la eficacia.

**ESCUELA DE
CAPACITACION
JUDICIAL****Director:**
*Fernando S. L. Royer***Secretaria Académica:**
*Nadine Laporte***Vocales:****Trelew:***Juan Loup Gerber
Fabio Monti***Sarmiento:***Tomás Malerba
Gustavo M. A. Antoun***Esquel:***Gerardo Tambussi
María Cristina Lanfranconi***Comodoro Rivadavia:***Sergio Oribones
Iris Moreira***Puerto Madryn:***Néstor Lorenzetti
María Inés de Villafañe***Asoc. de Mag. y Func. Judiciales:***Daniel Pintos
María Marta Ondandía**María Tolomei en representación
del Procurador General***Defensoría General:***Arnaldo Hugo Barone***Editor:***Sergio Pravaz**Ejemplar Ley 11723. Registro de la
Propiedad Intelectual N° 241116**Esta publicación es propiedad de
la Escuela de Capacitación
Judicial Chubut - Argentina.*

CAPACITACION Y REFORMA CULTURAL

Es necesaria una reforma judicial profunda, la que debe encararse desde diversos ángulos; sin duda uno de ellos es la capacitación de los jueces, abogados y funcionarios judiciales.

Cuando nos referimos a la «capacitación» no limitamos el concepto a la actividad destinada a brindar conocimientos jurídicos a los llamados «operadores jurídicos»; la idea es mucho más abarcativa. No puede haber reforma judicial eficaz sin que esos operadores comprendan íntegramente el sentido de esas reformas y las compartan. Coincidimos con Pérez Delgado cuando dice que muchas de las reformas judiciales naufragaron porque sus objetivos no son comprendidos por quienes tienen que ponerlas en práctica; «también se puede frustrar una buena idea porque el operador no la comparte y ofrece resistencia -a veces inconsciente- para que pueda ser llevada a la práctica» (Jorge G. Pérez Delgado «La Escuela Judicial y el Consejo de la Magistratura»; E.D. 185-781). No es suficiente un cambio de normas sino cambia la mentalidad de las personas que deben aplicarlas. Para ello es necesaria la reforma cultural a la que nos referimos en el título, concepto que hemos tomado del trabajo de Felipe Fucito, «La capacitación de los jueces» (L.L. 1995-A-745), quien además nos dice que actualmente los jueces prefieren encontrarse con expedientes y libros de Derecho más que con personas, a las que tratan de eludir.

Por su lado los abogados han sido entrenados sólo para intervenir en el proceso judicial, «con una exagerada idea de la defensa»; todo es admisible en beneficio de sus clientes y así observamos que se promueven incidentes infundados, se interponen todos los recursos admisibles, aun cuando se sabe que están destinados al fracaso. El abogado no se atreve a «negociar» con su colega por temor a aparecer débil; sin embargo, como acertadamente señala Berizonce, «la cuestión visceral entronca con la necesidad de generar una verdadera cultura de las soluciones desacralizadas y amistosas, indefectible para la suerte de los medios alternativos» (Roberto O. Berizonce «El abogado negociador», J.A. 1993-III-691).

Sucede que actualmente irrumpieron con fuerza inusitada los denominados «modos alternativos de solución de conflictos», (negociación, mediación, conciliación y arbitraje), no sólo como una forma de descongestionar a los tribunales judiciales sino, fundamentalmente, para lograr una solución consensuada por las partes, que satisfaga los intereses de ellas.

Además, dogmas que parecían inmovibles, como los principios de

bilateralidad y legalidad, así como el respeto ciego a la inmutabilidad de la cosa juzgada, hoy se encuentran bajo la lupa, a fin de darles su adecuada dimensión; las reglas sobre carga de la prueba, elaboradas con tanta paciencia por los más distinguidos juristas, han perdido la importancia que tenían frente a los deberes del juez para esclarecer la verdad de los hechos controvertidos, tal como intenté demostrarlo en mi trabajo «El ocaso de las teorías sobre carga de la prueba» (L.L. 2000-A-1041); adviértase que la Ley 25488 que reformó el artículo 36 del Código Procesal Civil y Comercial de la Nación, dispuso expresamente que los jueces tienen, entre otros, el deber de esclarecer la verdad de los hechos controvertidos.

El anticipo de tutela y los procesos urgentes a veces le imponen al juez el deber de fallar sin oír previamente a la parte afectada, postergando la bilateralidad, porque se encuentran en peligro valores de jerarquía superior a cualquier principio procesal, tales como la vida y la salud de las personas; y es quien juzga en soledad el que debe tomar la decisión. Cuando existen diversos valores en conflicto el juzgador debe resolver a cual de ellos va a privilegiar dejando de lado otro u otros que estima de menor jerarquía (ver Ricardo L. Lorenzetti «El juez y las sentencias difíciles. Colisión de derechos, principios y valores» en L.L. 1998-A-1039); también en ocasiones debe postergar el contradictorio en la producción de una prueba esencial, para que su eficacia no se vea frustrada, tal como sucede, en un ejemplo, en la obtención de las historias clínicas que se encuentran en los hospitales y sanatorios demandados por mala práctica.

Al juez le enseñaron que en nuestro sistema impera el principio de legalidad. Esto significa que a él le corresponde aplicar la ley al caso concreto, sin hacer valoraciones de justicia que sólo atañen al legislador. Pero debe aplicar la ley con equidad e interpretarla de acuerdo con las concepciones predominantes en la sociedad.

El juez que autorizó la donación de un riñón hecha por la ex esposa del receptor, de quien estaba divorciada, a pesar de que la ley sólo permitía la donación de órganos entre parientes consanguíneos o por adopción hasta el cuarto grado, cónyuges o personas convivientes (ley 24.193), aplicó bien la norma no obstante un aparente apartamiento de la letra de ella; valoró las circunstancias especiales del caso (existencia de un hijo menor del matrimonio divorciado, escasa peligrosidad para el donante, dictamen favorable de los médicos, cumplimiento de los demás requisitos legales, etc.) y concluyó que

se respetaba la intención del legislador al permitir la donación (ver Juzgado de 1ra. instancia en lo Criminal y Correccional N° 3 de Mar del Plata, 6/6/95, en E.D. 163-371, con nota de Germán Bidart Campos).

Jueces y abogados deben conocer las normas del Derecho Transnacional y la jurisprudencia de los Tribunales Internacionales (art. 75, inc. 22 de la Constitución Nacional). En relación con el principio de legalidad, al que antes nos referimos, cabe señalar que la Corte Interamericana de Derechos Humanos, en el caso «Cantos contra el Estado Argentino» (28/11/2002) decidió que los jueces no deben aplicar las leyes que importen una obstrucción al acceso a la justicia y que sean irrazonables. Recordemos que la Corte Suprema de Justicia de la Nación ha repetido insistentemente que la jurisprudencia internacional debe servir de «guía» para la interpretación de los preceptos de los tratados internacionales (ver casos «Ekmkdjian c/Sofovich», 7/7/92, Fallos, 315:1492; «Sanchez Reisse», 7/5/98, Fallos, 321:1328, entre otros).

Fallos donde se han revisado sentencias pasadas en autoridad de cosa juzgada porque existieron errores de hecho o de derecho importantes que «hieren el más elemental sentido común» (CSJN, 20/3/03, J.A. 27 de agosto de 2003, 2003-III; Sup. Corte Just. Mendoza, sala 1ª, 2/9/99, L.L. 1999-F-529) son muestras del moderno activismo judicial que procura que los conflictos se resuelvan de la forma más justa posible. Ya no es necesario que exista dolo o fraude para revisar una sentencia pasada en autoridad de cosa juzgada; es suficiente el grave error en que pudo haberse incurrido, pero debe existir un prudente equilibrio entre la seguridad que otorga la cosa juzgada y la posibilidad de que se consagre una grosera y burda injusticia, amparada en esa seguridad.

El juez no sólo tiene que estar actualizado con respecto a la legislación y a las nuevas corrientes doctrinarias y jurisprudenciales, sino que se le exige una sensibilidad especial para asegurar el derecho de acceso a la justicia, consagrado en los artículos 8.1 y 25 de la Convención Americana sobre Derechos Humanos (Pacto de San José de Costa Rica); concepto repetido en la Constitución de la Provincia de Buenos Aires que garantiza la tutela judicial continua y efectiva y el acceso irrestricto a la justicia (art.15, Const. Pcia. Bs. As.). Debe actuar con «razonabilidad» que según nos dice Morllo es el más importante de los principios procesales, el más caro y orientador, el talón de Aquiles del edificio del Derecho; el punto determinante de las proporciones; el que establece los límites, el punto cru-

cial para llegar «hasta ahí» en las circunstancias del caso o problema de que se trate (Augusto M. Morello «El proceso civil moderno»; Librería Editora Platense, Buenos Aires, agosto 2001).

Otro tema que se les presenta a los operadores jurídicos es su relación con la prensa; hoy no basta con decir que «el juez habla por sus sentencias»; la sociedad espera que sus jueces expliquen sus decisiones, y cuestiona toda sentencia que considera injusta. En tal sentido el magistrado tiene que enfrentar a los medios de comunicación, y para quienes conducen éstos la noticia es una «mercancía» que se vende como cualquier otro producto; para ello deben procurar presentarla en forma atractiva como se presenta cualquier otra mercadería en las góndolas de los supermercados. Una forma de atracción consiste en calificar las cosas con adjetivos superlativos o de manera grandilocuente; la prensa no admite términos medios y ni el juez ni el abogado deben caer en la tentación de seguir ese juego, pero tampoco el primero puede callar; por eso es necesario un entrenamiento adecuado.

Los abogados en ocasiones olvidan las normas de ética profesional que disponen que «No debe publicar ni inducir a que se hagan públicas noticias o comentarios vinculados a los asuntos en que intervenga, a la manera de conducirlos, la importancia de los intereses comprometidos y cualquier ponderación de sí mismo. Debe abstenerse de publicar escritos judiciales o las discusiones mantenidas con relación a los mismos asuntos» (art. 18 de las Normas del Colegio de Abogados de la Provincia de Buenos Aires, similar a las de otros Colegios de Profesionales).

La ligereza con que los periodistas opinan de los asuntos judiciales en trámite

es alarmante; también lo es la actitud de incitar al público a que se pronuncie sobre la inocencia o culpabilidad de una persona que está siendo juzgada. Es obvio que ni el periodista ni la gente tiene los elementos que justifiquen tal tipo de actitudes. Como dije, jueces y abogados deben desalentar las mismas y no promoverlas con un afán de figuración o de publicidad; aclaramos que nos estamos refiriendo a la opinión sobre asuntos en trámite y no a otro tipo de manifestaciones o denuncias.

Los demás funcionarios judiciales, e incluso los empleados de tribunales tienen también que adaptarse a los nuevos tiempos, saber que las formalidades procesales están para garantizar los derechos de las personas y no para impedir su ejercicio. Detrás de un expediente judicial hay personas de carne y hueso que esperan todo de la Justicia; deben desterrar formalismos innecesarios, enmendar errores que son advertidos sin necesidad de trámites engorrosos que, en definitiva, hacen que los litigantes no sólo se perjudiquen por esos errores, sino que deban soportar una actividad adicional para que quien los cometió se digne subsanarlos

En definitiva la capacitación implica más un adiestramiento que una enseñanza (Gustavo A. Bossert «Escuela Judicial. Bases para su creación», en L.L. 1999-C-1032). Sin duda es útil actualizar los conceptos jurídicos pero más lo es señalar a los jueces, abogados y funcionarios la importante función que desempeñan en la sociedad. Parece apropiada la cita de Von Ihering quien afirmaba que nadie podrá jamás convertirse en un buen jurista si carece de un auténtico sentimiento de dolor ante la injusticia (cita de Leónidas Colapinto en «Costa Sud, Revista del Colegio de Abogados del Departamento Judicial de Bahía Blanca, Provincia de Buenos Aires, N° 8, pág. 43).



a que el tema objeto del mismo es de su pleno dominio, la respuesta que cabe dar a esa objeción es simplemente brindarle a ese juez que acredite la innecesariedad para él del curso (por ejemplo porque a escrito un libro sobre el mismo o entra en el contenido de la asignatura que esta a su cargo en la Universidad) y de ese modo exceptuarlo. Más allá de argumentos, el tema ha sido objeto de análisis y decisión en las reuniones de los veintidós Presidentes de las Cortes Supremas de Justicia de Iberoamérica, y así en el Estatuto del Juez Iberoamericano aprobado en Canarias en el año 2001 se estableció la posibilidad de la capacitación obligatoria “en casos de ascenso, traslado que implique cambio de jurisdicción, reformas legales importantes y otras circunstancias especialmente calificadas” (art.28), e incluso se contempló que el desempeño inadecuado “puede conllevar la aplicación de períodos de capacitación obligatoria o, en su caso, la aplicación de otras medidas correctivas o disciplinarias” (art. 23).

2. Específica: especialmente aquellos que venimos con una fuerte inserción universitaria pensamos la capacitación judicial como una mera duplicación para ese ámbito y alumnos, de aquello que estamos acostumbrados a hacer cuando enseñamos derecho. En definitiva, nos cuesta reconocer que la capacitación judicial cuenta con características particulares que no coinciden con la enseñanza universitaria del abogado o licenciado en derecho. Sin embargo no solo el destinatario impone modalidades específicas sino también lo exige el contenido, propósito y ámbito institucional de esa misma capacitación judicial. Por empezar, en la capacitación judicial estamos frente a alguien que no solo maneja ciertos códigos de valores y actitudes, a los que hay que conocer si pretendemos una capacitación efectiva; por otro lado, estamos frente a quien debe decir diariamente el derecho a los justiciables y abogados con la amplitud que proyecta el principio *iura curia novit*, todo lo que conlleva consecuencias insoslayables a la hora de escoger profesores, fijar horarios o escoger lugares para la capacitación. También en cuanto al contenido de la capacitación y al solo efecto de ejemplificar lo que queremos destacar, pensemos en algunos temas o problemas que normalmente en nuestras Facultades de Derecho aparecen ignorados o devaluados pero que sin embargo resultan decisivos o trascendentes en la actividad judicial, tales como: la estructuración y argumentación en la sentencia, la ética judicial, relaciones con los periodistas, administración judicial o manejo judicial de situaciones críticas (por ej. amotinamientos, secuestros, etc). En el tema de la capacitación judicial, como en tantos otros propios de la función judicial, hay que reconocer -como ocurre en otros países- la necesidad de especialistas que no coinciden con nuestros grandes

ALGUNAS CARACTERÍSTICAS DE UNA APROPIADA CAPACITACIÓN JUDICIAL ACTUAL

Viene de pág. 1

1. Obligatoria: a partir del hecho obvio y evidente del cambio permanente del derecho, resulta inevitable concluir en la exigencia de una capacitación igualmente permanente. El punto más discutido es si se puede disponer la obligatoriedad de la misma o, por el contrario, cabe apostar a la responsabilidad de cada juez para que sea él quien decida el momento y contenido de esa capacitación. No obstante que resulta fuerte ésta última opinión, estimamos que en base a los bienes o intereses comprometidos en contar con jueces capacitados (de los justiciables, de los abogados, de la

sociedad, de los colegas, del derecho y de los auxiliares del mismo juez) resulta preferible la posibilidad que se disponga que al menos ciertos cursos deberían ser obligatorios. Son aquellos legítimos intereses o bienes los que pretenden que se acredite pública e indiscutiblemente aquel conocimiento por parte del juez y no que quede librado a la mera conciencia de éste último. No olvidemos que el juez recibe su imperium de la misma sociedad, y es ésta una fuente legítima para imponer condiciones a ese mismo poder que atribuye. Pero además, si alguien puede aducir la innecesariedad del curso en base

juristas universitarios.

3. No legalista: el modelo decimonónico de cultura jurídica forjado a instancias de la escuela exegética, histórica (básicamente Savigni) y el primer Ihering marcó nuestros planes de estudios en las Facultades de Derecho del continente. De ese modo el saber jurídico se redujo a la ciencia jurídica a-crítica, descriptiva y explicativa de los códigos y leyes. Saber derecho era saber memorísticamente la ley, porque ésta era centralmente “la” fuente del derecho, y la currícula académica reflejaba la estructura de los Códigos (por ejemplo los Civiles I, II, III y siguientes). Frente a lo que ha llamado Perez Luño el “desbordamiento” de las fuentes del derecho y la superación del Estado del derecho legal (Ferrajoli, Zagrebelski), se impone -al menos a la hora de la capacitación judicial- una formación que asuma a todo el derecho y no sólo la ley, y fundamentalmente asuma la “constitucionalización” del ordenamiento jurídico. Resulta difícil entender que la formación universitaria ignore el derecho que sigue después de la ley, o sea, la jurisprudencia, quizás subyace en ese marginamiento la convicción montesquiana de que los jueces son “seres inanimados. . . . la boca que pronuncia las palabras de la ley”. También no es fácil seguir creyendo que el ordenamiento jurídico está integrado sólo por normas (Hart o Kelsen) y que es completo o sin lagunas, e ignorar que lo habitual es que frente a un determinado caso el juez puede encontrar más de una respuesta -como lo revelan las disidencias jurisprudenciales o los diferentes criterios judiciales-. Igualmente es bastante evidente la escasa formación constitucional con la que cuentan los jueces sólo preocupados por la materia de su competencia material; sin embargo, recordemos que si la Constitución es el “higher law” ella habla privilegiadamente en positivo o negativo a la totalidad de los juristas. Frente a la supranacionalización del derecho, visible en materia de derechos humanos, insistir en la estatalidad del derecho coloca al juez en la imposibilidad de comprender fallos de la Corte Nacional como “Priebke” en donde los tipos penales se amplían con el “ius cogens”. En síntesis, se impone insoslayablemente que la capacitación judicial supla y complete con realismo la legalista formación que predomina en nuestras universidades.

4. No juricista: al hilo de la referida cultura decimonónica se auspició el juricismo, o sea la intención de identificar exactamente al derecho procurando aislarlo de otras dimensiones que diluían esa especificidad. Ese propósito se traslucía cuando se definía a la interpretación jurídica con “desentrañar el sentido de una norma” o cuando obsesivamente se procuraba separar el derecho con la moral -incluso la social o pública-. Como se ha encargado de estudiarlo y teorizar el llamado

“neoconstitucionalismo” la presencia operativa en el derecho de la constitución ha importado la moralización del derecho. La escuela de la hermenéutica jurídica ha advertido que la norma sin el hecho al que ella regula, está incompleta y sólo sabemos lo que ella exactamente dispone en la medida que van apareciendo los hechos que son su objeto. La visión “principalista” (García de Enterría) del derecho frente a la tradicional “normativista” ha contribuido a la crisis del juricismo. Todo ese juricismo ha llevado a los juristas a dar la espalda a las otras dimensiones del derecho, como la política, la económica, la cultural, la moral, etc., y fundamentalmente a despreocuparse de los otros saberes no jurídicos que se necesitan para operar con el derecho. El juricismo en los ámbitos judiciales tiene una gravedad superlativa porque seguramente generará un predominio de los peritos sobre los jueces, dado que éstos estarán absolutamente incapacitados de pedir precisiones o evaluar la seriedad del trabajo pericial. Otro riesgo de esa visión reductiva es generar sentencias que lucen con mucho aval doctrinario jurídico, pero que traducen una perjudicial falta de realismo o eficacia. En una palabra, lo que se reclama en la capacitación judicial es que se comprendan las dimensiones inescindibles del derecho, y que éste no es un fin en sí mismo sino que es un medio para la mejor vida social. Igualmente se reclama que aquella incluya muchos cursos sobre saberes no jurídicos que aportan al conocimiento de los hechos implicados en los procesos judiciales; pues hoy es inconcebible un juez de familia que ignore sobre genética, un juez penal que nada conozca de siquiatría o psicología, un juez de daños que jamás se haya acercado a la ingeniería de accidentes, etc.

5. Axiológica o principalista: la ya mentada cultura decimonónica juricista alentaba cierto iuspositivismo ideológico (Bobbio) promoviendo la desvinculación absoluta entre el derecho y el mundo de los valores, más aún, recordemos que el apartamiento de la ley se amenazaba con el delito de prevaricato. Los valores o la moral en general se verán como un riesgo para la seguridad jurídica y para la ciencia jurídica al introducir en ella un mundo “impuro” (Kelsen) subjetivista e irracional. La propuesta de reconocer sólo normas en el derecho y rechazar la inclusión de “principios”, evitaba el mecanismo de ponderación en la aplicación y mantenía la ficción del silogismo mediante la subsunción judicial del hecho en la premisa normativa ya dada. Al margen de esas pretensiones pareciera hoy bastante evidente que la matriz última con la que se opera el derecho es de orden axiológica o moral, y es esa identidad axiológica la que tienen en cuenta los abogados cuando procuran elegir a un juez para su caso. El Estatuto del Juez Iberoamericano al referirse al “principio de equidad” en el art. 43 indica a los jueces que tengan

“siempre presente el transfondo humano” de los conflictos y que procuren “atemperar con criterios de equidad las consecuencias personales, familiares o sociales desfavorables”. El reconocimiento de la dimensión axiológica en el derecho no supone aceptar el irracionalismo en el derecho, pues esa respuesta la auspician determinadas escuelas (por ej. el emotivismo) pero la filosofía de las últimas décadas -desde Perelman a Alexy o Finnis- ha procurado “rehabilitar” (Reidel) la vieja razón práctica de manera de sostener la racionalidad en los juicios de valor, sea ella meramente procedimental (Fuller, Alexy), constructiva (Rawls, Nino), sustancial (Villey, Finnis, Kalinowski), etc. Los derechos humanos, que es quizás el modo más actual de llamar a la problemática de los valores, la moral, la justicia o el derecho natural, requieren para una comprensión exhaustiva la remisión a la filosofía moral o práctica; pues para entender el alcance y características de la libertad, la dignidad, la igualdad, etc. no basta el conocimiento del derecho positivo vigente. Desgraciadamente está muy extendido entre nuestros juristas la convicción de que los valores son algo subjetivo e incontrolable; sin embargo, es notable y sumamente práctico todos los desarrollos que han habido en los últimos tiempos para recuperar la razón en ese terreno. Por poner un ejemplo, la teoría discursiva de Alexy procura a través de 28 reglas garantizar la racionalidad de nuestros juicios prácticos o morales. Apelar en un fallo al principio de equidad o a la razonabilidad desde convicciones subjetivistas o irracionales es incoherente o hipócrita, por eso la necesidad que la capacitación judicial asuma las ricas y diversas discusiones axiológicas actuales porque ellas inexorablemente están en la jurisprudencia cotidiana.

6. Operativa o prudencialista: la ya mencionada visión reductiva del saber jurídico al plano científico se veía agravada porque la noción gnoseológica que prevalecía lo adscribía al saber teórico. En efecto, no sólo se pretendía un saber jurídico ascético a valores sino que alcanzara una certeza absoluta (exactitud y objetividad diría Kelsen) describiendo a-críticamente y solipsistamente al sistema jurídico. Esa ciencia jurídica no sólo resultaba poco provechosa para el mundo de los juristas -como lo ha destacado Nino- sino que no reflejaba lo que ellos habitualmente hacían cuando criticaban y resistían al derecho (por ejemplo a través de la objeción de conciencia) o cuando auspiciaban nuevas respuestas de lege ferenda. Ese distanciamiento con el mundo operativo de las conductas a las que había que determinar si jurídicamente eran obligatorias, prohibidas o permitidas, era particularmente nefasto para la función judicial dado que no se preocupaba por la iuris-prudentia, en tanto no estudiaba ni enseñaba cómo saber en torno a aquel momento totalmente práctico de las

conductas contingentes e históricas. Es algo evidente que los abogados recién egresados carecen de conocimiento y habilidades como para llevar adelante a un juicio o como para dictar una sentencia judicial. Al menos en nuestro país nadie enseña a ser juez y uno va aprendiendo como puede; es que fundamentalmente no se enseña a operar con el derecho en vista a la resolución de un caso. Cualquiera que ha cursado abogacía recordará la escasa o nula atención que se le prestó a lo largo de sus estudios universitarios por aquél momento resolutorio del derecho. En definitiva, la argumentación, la interpretación o el razonamiento justificatorio jurídico era ignorado o visto como un punto sobre el cual había que recordar alguna teoría; todo lo que se explicaba desde la convicción que los jueces repetían la norma legal en el caso o desde una visión contemplativa para el saber jurídico. La capacitación judicial debe orientarse drásticamente con perspectiva eminentemente práctica o resolutoria de los problemas jurídicos, pues el derecho es esa obra colectiva que positivamente empieza el constituyente pero termina un juez, y a veces el derecho viene bien y los jueces lo abortan, o también viceversa.

7. No enciclopédica: Desde la cultura jurídica decimonónica denunciada, los planes de estudios de abogacía se configuraron en torno a la ley, o mejor los códigos, e incluso las asignaturas reflejaban las mismas partes en que se dividían esos códigos. El resultado es que el saber jurídico giraba en torno a los adjetivos, de manera que el jurista alcanzaba el dominio sobre lo civil del derecho, o lo penal, lo laboral, lo administrativo o lo procesal del derecho. Así se utilizaban los mismos términos en diferentes ramas del derecho pero con significados totalmente diferentes. Cada adjetivo del derecho era un mundo inconexo en donde sólo los especialistas en los mismos podían transitarlo. Así los especialistas en contratos civiles elaboraban una teoría de la interpretación de los mismos o los doctrinarios en derecho sucesorio discutían entre ellos sobre interpretación de los testamentos; o una cosa eran las fuentes del derecho en el derecho civil y otra el concepto y esa nómima en el derecho comercial, procesal o penal. Los programas de Introducción al Derecho se reducían a una especie de enciclopedia que pretendía brindarle al alumno una información sintética de cada una de las materias que luego cursaría, y a la filosofía jurídica se la confinaba a entretenerse con problemas que poco tenían que ver con los casos efectivamente jurídicos a los que los juristas se enfrentaban. Nos parece evidente que el saber jurídico tiene diferentes especies o planos (por ejemplo la iusfilosofía, la ciencia y la jurisprudencia) y cuando se lo reduce a uno de ellos, el mismo pierde integralidad y se potencia el riesgo de visiones irreales o ineficaces. En esa unidad es obvio que

debe reconocerse un espacio para el saber sobre el sustantivo, es decir sobre "el derecho" a secas, dado que la definición que demos en ese plano repercutirá en todos los demás, y así si hemos definido al derecho como "un conjunto sistemático de normas" ello trascenderá en todos problemas jurídicos que luego afrontemos. Más aún, hay una serie de problemas centrales y muy actuales, como por ejemplo, todo el mundo de los derechos humanos, que sólo podemos precisar su alcance si nos abrimos a la iusfilosofía. Si empecinadamente nos circunscribimos al mundo "adjetival" dominado por la ciencia, quedaremos con escasa comprensión del ámbito de los valores o principios centrales del derecho, ni tampoco estableceremos ponderativamente cómo ellos se proyectan en los casos concretos.

8. Participativa: la inercia de las características de la enseñanza universitaria y la estructura del Poder Judicial puede generar un sistema de capacitación judicial en donde la conducción integral de la misma quede en manos -directa o indirecta- de la cabeza del mismo poder, pero con escasa o nula participación de los destinatarios de la capacitación. Al hilo de lo que venimos señalando es muy importante que sean los mismos capacitados los que tengan intervención a la hora de establecer temas, lugares, fechas, capacitadores, etc., el riesgo de una conducción autista o no participativa es que la capacitación refleje los intereses, preferencias o conveniencias de la conducción, lo que en definitiva redundará en ineficacia, rechazo o irrelevancia de la misma. La androgía se ocupa de la educación de adultos y puede aportar una serie de datos que resulta imprescindible en materia de capacitación judicial. La experiencia comparada permite evaluar lo provechoso que puede resultar un sistema de capacitación participativo, y esos beneficios no sólo se conectan con los resultados de los cursos sino que alcanza hasta la racionalización de los recursos económicos. Por sobre beneficios, parece evidente que la lógica constitucional del Poder Judicial en tanto ejercido por la totalidad de los jueces, conlleva una conducción en materia de capacitación que brinde la oportunidad igualitaria a comprometerse en la misma. Una capacitación que logra convocar en todo su proceso a la mayor cantidad de integrantes del Poder Judicial es garantía de integralmente la mejor capacitación. Por el contrario una capacitación dispuesta por un grupo de "elegidos" o burócratas con autoridad para disponer sobre todos los detalles implicados en la misma, es un camino seguro para distanciarla y tornarla ineficaz. Asimismo, la experiencia confirma que la participación en la capacitación judicial es un excelente ámbito para ir constituyendo liderazgos, tan imprescindibles para un proceso de transformación del Poder Judicial.

9. Integral: es cierto que la experiencia

comparada refleja distintos tipos de capacitación, y así en algunos casos se circunscribe a empleados, funcionarios o jueces, pero es bastante obvio de entender que la capacitación judicial debe ser abarcativa de la totalidad de sus integrantes, más aún, debe incluir también a aquellos que van a integrarse al mismo. El ya mencionado Estatuto del Juez Iberoamericano establece que en la "definición de políticas de formación judicial, los órganos competentes deberán tomar en cuenta la opinión de los jueces" (art. 31), y además refiere específicamente a la "capacitación inicial" que "tiene por objetivos la selección de los candidatos más aptos para el desempeño de la función judicial en una sociedad democrática, a través de mecanismos que permitan comprobar las condiciones que debe reunir todo aspirante a la judicatura y la formación de éste en los conocimientos y las destrezas propias de su función con una orientación teórica-práctica que incluya, en la medida de lo posible, un período de pasantías en órganos jurisdiccionales" (art. 24). Más allá de especificidades de los distintos sectores del Poder Judicial es necesario no perder de vista que la función judicial es única, y en consecuencia, los que la ejercen directamente o aquellos que colaboran en su prestación deben contemplar aquella unidad evitando visiones contradictorias o incoherentes. Por supuesto que es responsabilidad del Poder Judicial procurar que el servicio se preste de manera apropiada, y así lo establece el art. 27 del referido Estatuto: "la formación continuada o capacitación en servicio constituye un derecho y un deber del juez y una responsabilidad del Poder Judicial...", aunque previendo la posibilidad de recurrir en ese terreno "a la colaboración de otras instituciones, públicas o privadas, cuando fuere necesario" (art. 29). En definitiva, la capacitación judicial es una necesidad permanente sobre la totalidad de los integrantes del Poder Judicial como también de aquellos que aspiran a integrarlo.

10. Prospectiva: el hábito judicial remite a comportamientos jurídicos ocurridos en el pasado, y así hay una mirada permanente abocada a problemas jurídicos ya existentes. Sin embargo, la responsabilidad en materia de capacitación debe alentar una mirada en orden a detectar los problemas que aún no se han manifestado totalmente, sea porque apenas se vislumbran o porque sólo han aparecido en otros lugares. Para satisfacer la presente exigencia no bastará el contar con una sólida formación jurídica ni siquiera con ser un excelente juez, sino que requiere una generosa apertura con otras realidades judiciales y además de relevamiento integral y permanente del propio servicio judicial. El Poder Judicial no escapa a la tendencia conservadora que predomina en el derecho que conlleva a seguir haciendo las cosas como se venían

haciendo, sin someter a crítica o a una imaginación superadora esa reiteración automática de comportamiento o diseños insitucionales. Un buen antídoto contra esas costumbres judiciales es buscar las propuestas en ámbitos no jurídicos ni judiciales, es decir, en especialistas de otras profesiones que sin demasiadas ataduras pueden con audacia proponer soluciones inéditas. El reclamo de esa mirada prospectiva no se reduce al campo meramente jurídico, sino que debe procurarse ampliarse a todos los problemas que se generan en el funcionamiento del Poder Judicial, es por ello que un centro de capacitación tiene también la responsabilidad de aportar un ámbito de análisis, reflexión y propuesta de lo que resulte necesario para el mejor servicio judicial. Una capacitación enclavada y promovida desde el Poder Judicial reducida a impartir cursos sobre normas jurídicas es empobrecerla y, seguramente, corre el riesgo de quedar desplazada respecto a los ámbitos específicamente académicos. El objetivo de ésta característica es centrarse en torno a la pregunta por el futuro del Poder Judicial y de la función que el cumple, y en esa discusión y definición no puede quedar marginado ningún miembro del mismo y debe ser incluida en los espacios destinados a la "capacitación judicial".

11. No autista: en conexión con los puntos ya considerados y especialmente con el inmediato anterior corresponde insistir en la necesidad de generar puentes entre la capacitación judicial y otros ámbitos de la sociedad. Al Poder Judicial lo ánima con facilidad una tendencia a encerrarse y perder conexiones con lo que está más allá del derecho aplicado judicialmente. Un modo de evitar dicho riesgo es facilitar que en la conducción de la capacitación judicial tengan presencia aquellos sectores profesionales o sociales que pueden aportar al mejor Poder Judicial. Algunas de estas representaciones parecen bastante evidentes, así por ejemplo la de los abogados o las Facultades de Derechos, pero puede haber otras menos evidentes o más bien de orden coyuntural, pensemos el mundo periodístico, empresarial, gremial, etc. De lo que se trata es de evitar el aislamiento y el temor a trabajar con otras instituciones o sectores extraños a la tradición jurídica. No olvidemos que si bien la responsabilidad por el mejor Poder Judicial es en primer lugar de sus integrantes, en última instancia está la responsabilidad de toda la sociedad que es la que confiere el poder y el imperium como así también los recursos económicos. La experiencia personal me indica que no resulta fácil esta apertura y que funcionan una gran variedad de prejuicios o complejos infantiles que tienden a reforzar el denunciado autismo. No se trata que el Poder Judicial pierda el control final en todo lo vinculado a la capacitación judicial, sino de promover un cambio cultural que favorezca el aporte de otras voces

que desde afuera tengan la oportunidad para señalar temas, críticas, demandas, capacitados, etc.

12. Dialógica: la capacitación judicial al tener por objeto todo lo requerido para que el servicio judicial que se preste sea el mejor posible, debe reflejar en su ámbito institucional, como en su pedagogía, una marcada actitud dialógica en tanto disposición para escuchar al otro, rebatir argumentos y aceptar cambiar puntos de vista. Una conducción o un desarrollo en la capacitación judicial cerrada al diálogo y al debate terminará generando jueces igualmente incómodos con la confrontación. Esta exigencia se vincula a la misma realidad del derecho que requiere -al decir de Villey- de la dialéctica en tanto la respuesta que proporciona el saber práctico se configura simbólicamente con una balanza en donde se requiere pesar argumentos a favor y en contra. Sin embargo, no olvidemos que en la práctica de la enseñanza universitaria del derecho predomina una escasa presencia de diálogo y debate, por el contrario, más bien predominan programas

de asignaturas absolutamente estáticos o predeterminados y métodos de enseñanza que suponen una actitud pasiva y meramente receptiva del alumno. Un juez no habituado a enfrentar alternativas y a opciones que siempre dejan margen para la duda, seguramente le resultará muy difícil prestar cotidianamente su servicio con tranquilidad anímica. Además, esa actitud dialógica está ligada a una exigencia ética que también se busca en un juez como es la humildad; pues la carencia de aquella seguramente denuncia poca disposición a los cambios y una tendencia a las respuestas dogmáticas y por inercia. Insistamos en destacar que el diálogo es inescindible al proceso y se hace presente cuando el juez "decide" optando, pero también se extiende al interior de los tribunales colegiados y a la tolerancia para con las críticas de colegas, abogados o doctrinarios. El compromiso de los integrantes del Poder Judicial en el proceso de capacitación, revelará el nivel de responsabilidad institucional de los mismos.



EL TRATAMIENTO DE CASOS Y LOS MEDIOS AUDIOVISUALES COMO MECANISMOS ÚTILES PARA LA CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO EN EL AREA JURÍDICA.*

por Luis Raúl Rossi Baethgen

Profesor Agregado (Grado 4, Efectivo) de Evolución de las Instituciones Jurídicas (1er. año de Abogacía/Notariado) y de Técnica Forense (5º año Opción Abogacía) de la Facultad de Derecho, Universidad de la República O. Del Uruguay.

INTRODUCCION

En el inicio del año lectivo 2003, comenzamos compartiendo con los alumnos de primero y quinto año de Facultad de Derecho este vibrante pensamiento del Prof. Dr. Francesco Carnelutti:

"Es indispensable borrar de la mente de los estudiantes la idea de que el derecho es algo encerrado en la fórmula misteriosa de los códigos, y que no se ve ni se toca. Recuerdo la desilusión que para mí significó cuando ingresé a la Facultad, esa manera de entender el derecho, que me producía la impresión de andar por las nubes. No, repito. Nosotros tenemos que ver en la realidad tanto como ven los médicos y los ingenieros. Como los ingenieros construimos y empleamos mecanismos. Como los médicos vemos nacer, vemos sufrir, vemos morir a los hombres." (1)

En el presente trabajo se trata de comentar cómo, partiendo de mecanismos habituales de las clases de Técnica Forense o Práctica de la profesión (que tradicionalmente se realizaba a partir del planteo de casos para ser resueltos mediante elaboración de "escritos" judiciales), contemporáneamente con la entrada en vigencia del proceso oral introducido por el Código General del Proceso en el Uruguay, hemos visto la necesidad de incluir nuevas herramientas pedagógicas dirigidas también a metas de capacitación más abiertas. Nos hemos de referir en especial a metodologías

* Síntesis de aspectos contenidos en ponencias presentadas a las VIª y IXª Jornadas de Técnica Forense de la Facultad de Derecho (Piriápolis, Maldonado, 1998 y Montevideo 2003, respectivamente).

(1) Citado por el Dr. Juan Carlos Patrón, en

"Bases para organizar la enseñanza práctica del Derecho", en la Revista de la Facultad de Derecho y Ciencias Sociales de la Universidad de la República. Uruguay. Estudios en memoria del Dr. Eduardo J. Couture, (1957).

introducidas en los cursos de Técnica Forense I y II por algunos docentes. Las citadas son asignaturas de la curricula previas a la labor de asistencia profesional gratuita que se realiza en el "Consultorio Jurídico" (Técnica Forense III) de la carrera de Abogacía. En esta última ya el alumno se vuelca a la atención de casos "reales - vivos" (para diferenciarlos de los "reales - verosímiles" de Técnicas I y II). Para esto se hace necesaria una responsable preparación. Esta capacitación previa debe incluir, a nuestro juicio y enfocado desde la óptica específica -aunque no exclusiva- del abogado:

1.- El desarrollo de una **actitud apropiada para entrevistar al cliente y abordar el asunto**, ubicándose frente a sus planteos no sólo del punto de vista técnico sino también del punto de vista humano. Toda situación humana no sólo tiene aristas estrictamente jurídicas. Aún comprendiendo la existencia de toda una gama diversa de psicologías, ocurrirá generalmente que el consultante deposita su confianza en el profesional; siente la necesidad de transmitirle sus preocupaciones y aspira a ser escuchado acerca de qué y cuánto es lo que realmente le preocupa. Igual actitud vale cultivar en quien aspira al desempeño de una fiscalía o la judicatura. Un futuro profesional - sea en el área y el lugar en el que se desempeña- debe tener presente que no se ejerce bien la profesión jurídica si se circunscribe exclusivamente a una rígida labor automatizada y exclusivamente técnica. Más allá de ciertas situaciones de excepción, una atención profesional, si pierde la dimensión humana y la percepción integral, se deprecia como profesión universitaria y deja de verse como un camino hábil para el encauce de una vocación profunda por el Derecho, afectando el concepto de la Justicia y sus instituciones.

Se trata, pues, de prepararse para comprender que "el cliente" (o "el justificable" del caso) es, ante todo, un ser humano, un igual con un problema que presenta "al abogado" o "al magistrado",

en la forma y con el lenguaje tal como lo vive y lo entiende. (2)

2.- Ejercitarse para el cultivo de **aptitudes** que faciliten el eficaz y efectivo cumplimiento de la misión profesional. Esto implica fomentar **diversas capacidades** como:

- **traducir el problema de un lenguaje al otro.** Expresado en lenguaje común por el consultante, el abogado debe "convertirlo" al lenguaje técnico -jurídico,

- **realizar un diagnóstico jurídico** de la situación,

- **efectuar un pronóstico** de la misma, no descuidando en lo posible ningún aspecto de las proyecciones que puedan interesar a "nuestro cliente" (sea individual, familiar, social, económico, psicológico, afectivo, etc.)

- **asesorar aportando una terapéutica** para encaminar, resolver o proteger la situación jurídica específica.

- **Responder, orientar, presentar alternativas, etc. al consultante en "su" lenguaje** (el que el cliente comprende). Esta labor supone traducir conceptos técnicos, presentándole de modo accesible las alternativas o soluciones jurídicas complejas que permitan realmente ilustrar al consultante sobre los posibles caminos a tomar o pasos a dar, para que en definitiva decida, con conocimiento de causa y mayor libertad, el que ha de escoger.

LA PRESENTACION Y ESTUDIO DE CASOS

Con el propósito señalado anteriormente, al aula se traen los temas a partir de situaciones que se extraen de la realidad. Esta constituye la "materia prima", que se ofrece sin depurar. Se presentan, pues, en lenguaje común, sin adecuación terminológica ni previo desglose de aspectos adjetivos. Es más:

se dejan elementos informativos totalmente ajenos al objeto o "quid" del problema; es parte del trabajo y adiestramiento del alumno desbrozar el punto que importa. Se trata, pues, de reproducir la experiencia que podemos estar viviendo a diario como profesionales cuando recibimos a nuestros consultantes.

Esto permite a los alumnos ejercitarse en diversas habilidades como: saber preguntar, pedir aclaraciones, orientar, emitir opiniones desde y hacia una realidad individual y social que puede no serle familiar al estudiante o, en general, al conjunto de personas que se especializan en Derecho. De alguna manera, entonces, "salimos" junto a los alumnos del aula y nos "sumergimos" con ellos en una similitud -realidad. En otros casos les "llevamos la realidad" al aula, preparándolos para lo que será luego la labor de Consultorio Jurídico y el posterior ejercicio de la profesión.(3)

LA IMPORTACION DE CASOS AL AULA (4). LA REPRESENTACION DE LA REALIDAD EN LA CLASE DE TÉCNICA FORENSE. LA FILMACION DE LA ATENCION DE CASOS.

Frente al desafío de capacitar para el ejercicio de las profesiones jurídicas en sus diversas facetas así como para efectuar una evaluación más rica y amplia, hemos entendido altamente positivo proceder a la filmación de los desempeños en diversas actividades, a partir de 1989. En los primeros años se comenzó filmando el desarrollo de procesos por audiencia. Luego vimos la conveniencia de ampliar la gama de experiencias, registrando también las incidencias de la actividad forense desde otros ángulos. Esto supuso incluir la entrevista con el cliente, el intercambio con el profesional de la contraparte, la forma de brindar el consejo al cliente y la presentación del diagnóstico del caso, la presentación y preparación de la estrategia, sea desde el ámbito de la negociación como, también, con vistas a

(2) Solemos explicarnos acerca de este aspecto con los alumnos diciendo que el cliente no viene al estudio profesional a decirnos "- Vengo por un problema del art. 148 numeral 9 del Código Civil Uruguayo y quiero que me haga una demanda de divorcio por la causal de separación de hecho por más de tres años" o "- Quiero hacer ejercicio de la opción del 1341 del mismo cuerpo normativo, a cuyos efectos opto por la ejecución forzada del contrato". No. El consultante se presenta y nos dice: "- Tengo un problema" o "Vengo por mi problema". Es nuestro deber y responsabilidad profesionales escucharle y responderle con rigorismo técnico, pero expresándonos con un lenguaje accesible a su entendimiento

y estado, a fin de ser comprendidos, demostrar que le comprendemos y cumplir una función de orientación y asesoramiento.

(3) Se me ocurre que una buena analogía para explicar lo que, a nuestro juicio, debería incluir la capacitación en los primeros dos cursos de Técnica Forense sería el "Simulador de Vuelo" que deben frecuentar los pilotos de aeronaves para renovar su permiso. Saben que no es un vuelo de verdad, pero saben que es lo más verosímil posible, se concentran como si fuese efectivamente realidad y deben resolver favorablemente situaciones que se le presentan para calificar positivamente sus aptitudes y reflejos y lograr así la vigencia de su habilitación para pilotear aviones.

(4) Aquí no incursionaremos en otro aspecto importante: la "exportación" del aula a la vida jurídica real. Esta actividad, realizada en los mismos tribunales (participando de audiencias preliminares, observando el desenvolvimiento de audiencias de prueba, constatación de hechos de vida en donde ésta se produce), constituye -sin ningún lugar a dudas- en dinamizadora fuente de estímulos y capacitación. Hemos percibido además que también puede llegar a ser enriquecedora para los mismos operadores jurídicos que permiten la participación de los estudiantes en el desarrollo de dichos procesos. No es un tema de menor importancia pensar también en la posibilidad de registrar, mediante imágenes, este tipo de experiencias.

la actuación ante los estrados. (5)

Para estos ejercicios es importante saber que se cuenta con el aporte de los restantes colegas docentes del grupo a cargo (que puede estar compuesto por un titular más un ayudante y -eventualmente- un aspirante que realiza su carrera docente). Arribar a formar un número de tres colaboradores en el equipo docente es sumamente útil pues permite distribuirse internamente la asistencia y seguimiento de cada uno de los roles de los equipos de alumnos (que generalmente podrán conformar uno o más equipos de potenciales “actores”, otros de “demandados” y los terceros de “tribunales” u organismos de mediación).

Al equipo docente se le ha sumado históricamente la buena disposición del Departamento de Medios Técnicos Audiovisuales de la Universidad de la República. Es éste quien aporta su cuota de pericia técnica apoyando y asesorándonos en el registro de los ejercicios sugeridos.

Obviamente, la preparación del trabajo requiere de parte del equipo docente una planificación especial, diferente al de una clase tradicional. Desde el diseño del proyecto a la previsión de días del cronograma de clase para los cuales se “convoca a audiencia” (“la preliminar” o bien “la complementaria”), hay actividades que deben ser previamente agendadas. También requiere preparar un lugar adecuado para entrevistas, interrogatorios y presencia de los testigos, etc. Todo requiere una preparación previa que, si bien resulta compleja inicialmente, es compensada con creces en función de los estímulos que genera su resultado en el alumnado y los docentes. ¿Por qué? Porque posibilita “ver” el desempeño individual y colectivo en diferentes alternativas que presenta el ejercicio de las profesiones jurídicas, percibiendo el grado de desarrollo de las capacidades individuales, aprendiendo de ellas, visualizando aspectos que requieren ser fortalecidos en cada uno o en el conjunto y aún oficia de “banco de prueba” del sistema de administración de justicia y resolución de conflictos y de “laboratorio” de soluciones prácticas.

A modo de síntesis diremos que la preparación de este tipo de ejercicios registrados por videocámara y luego editados para su proyección y análisis comprende estos pasos:

1) Elección del caso o la “materia prima”. Generalmente se extraen los casos de aquellos asuntos que llegaron a nuestro conocimiento profesional o docente, de expedientes que hemos estudiado, de situaciones que vivimos en concreto en la vida profesional, realizando algunos cambios a fin de quitarle elementos que las hagan excesivamente complejas. El haber conocido ampliamente los casos “madre” (o sea los que se traen del “mundo real”) permite apostar a sustituir la ficción (que puede ser frondosa y atractiva pero irreal, fantasiosa y engañosa) por un ejercicio de atenta observación de tal o cual situación de vida real con repercusión jurídica. Esto último enriquece además al profesional docente, pues (en nuestro caso, como abogado; en otros, lo será como juez o como fiscal) obliga a presentar un tema desde diversos ángulos, descubriendo o redescubriendo en diversas facetas la parte de razón que animaba cada posición, equilibrando el juicio, etc.

2) Determinación del “extracto de realidad” que se presentará a la clase. Se escogen del “caso” dos tipos de informaciones: por un lado, **las que corresponden a puntos no discutidos** (que serán potencialmente de conocimiento de todos) y, por el otro, **las que ilustran sobre los puntos sujetos a controversia y, aún, hechos y documentos vinculados al tema pero no conocidos por todos.**

De la suma de hechos que conforman el caso, se trata de presentar “las diversas campanas” con aspectos defendibles y a su vez puntos oscuros, dudosos o discutibles. Algunos tópicos que hacen a la consulta, negociación o pleito se presentan al grupo respectivo en forma reservada, pidiéndoles que no comuniquen al otro u otros equipos (eventuales “contraparte” o “Tribunal”) detalles o circunstancias que tal vez nunca ellos llegarían a conocer.

Este paso requiere **previamente la determinación de los “equipos” que**

actuarán en cada caso, cerrando toda posibilidad de pasaje de un alumno de un equipo a otro. Los equipos generalmente se agrupan en tres sectores: las “partes” (puede también surgir eventualmente un “tercero”) y el “equipo judicial” (Juez, Actuario, funcionarios de oficina y, en algunos casos, también la Fiscalía).

3) Junto al “informe reservado” para cada equipo procede la presentación de una **síntesis de “información abierta” o “información no reservada”**. Se trata de aquella que todos deben conocer y de la que no pueden apartarse. Son “verdades” que no pueden tergiversarse con “nuevas pruebas” (situaciones inventadas). Este es el aspecto más difícil y al que más cuidado hay que prestarle, pues es natural que cada parte trate de introducir en la hipótesis circunstancias que le coloquen en mejor posición, mediante “testigos seguros” o “documentos claves”, etc. Pero esto, justamente, no es lo que ocurre en la realidad. El “cliente” tiene el documento y los testigos que la realidad ha puesto en sus manos y no aquellos que su abogado quisiera que tuviese... Esto oficia entonces de “regla de juego” básica de la que no pueden apartarse.

4) Definición del cronograma. Los primeros pasos incluirán por ejemplo la redacción de un informe interno de cada “Estudio Jurídico” que se forma en el aula con grupos de alumnos, evaluando el caso, estableciendo un diagnóstico, etc., siguiendo una guía que contemple un adecuado relevamiento de datos, de normas, de caminos posibles a tomar, etc. El “Tribunal”, por su parte, realizará el análisis de cómo actuaría en el caso (tipo de proceso, competencia, etc., manejando la información no confidencial). Los siguientes pasos del ejercicio, en lo posible, se dejan a criterio libre de las circunstancias y de la dinámica de las gestiones (entrevistas, citaciones, diligencias preparatorias, etc.). En suma, salvo necesidades docentes para atender puntos del programa (6), no hay un “iter” preestablecido. Es parte del ejercicio evaluar e intentar los caminos más adecuados (vías de negociación, de mediación, promoción directa del proceso o bien la realización de diligencias preparatorias, etc.). De todas formas no

(5) Fueron fuente de inspiración los planteos a los que alude Omar U. Barbero en “El desempeño de roles, técnica eficaz en la enseñanza del Derecho” (Revista “La Ley”, Bs. Aires, Año XLVI, N° 131) y los ejercicios prácticos realizados en Uruguay por el “Grupo MAYO” (dirigido por el Abogado Stephen A. Mayo del Estado de California, E.U.A.) en tiempos previos a la entrada en vigencia de los procesos por audiencia instaurados a partir de nuestro actual Código General del Proceso (Ley N° 15.892 de 18.10.1988). Aún sin poder confirmar que hayan sido también firmadas, sabemos de la

utilización de la técnica del “jurisdrama”, al igual que en nuestro Centro de Estudios Judiciales del Uruguay, en la Escuela Nacional de la Magistratura de Burdeos (Francia). De esto último se dio clara cuenta al exhibirse y comentarse el film “La fabrique des juges” (La fábrica de jueces, 1997), que formó parte del Ciclo de Cine Jurídico organizado por nuestra Facultad de Derecho (setiembre a noviembre 2003) como parte del Convenio de cooperación jurídica entre la Universidad de la República y la Embajada de Francia en el Uruguay.

(6) En algunos casos hemos pedido que tomaran como “imposible” llegar a un acuerdo extrajudicial, para hacer inevitable la gestión de promover la citación a conciliación previo juicio y ejercitar la mediación y conciliación ante la Justicia de Paz. En otras se pidió que se predispusieran a intentos conciliatorios aún en la audiencia preliminar (ya en el proceso) pero que “no llegaran”, en definitiva, a un acuerdo favorable porque el ejercicio consistía en el desarrollo de todo el proceso hasta culminar en el dictado de una sentencia definitiva.

hay un libreto: las partes no preanuncian qué han de hacer. Cada una, a su tiempo, respetando los plazos, se ubica y actúa. No se sabe -por ej.- qué es lo que dirá concretamente el testigo que ofrece la otra parte, sino sólo la definición del punto o los puntos sobre los que será interrogado. No se sabe tampoco si ha iniciado una de ellas una medida reservada o, llegado el momento, qué línea argumental desarrollará la contraparte en su alegato. El ejercicio importa una preparación previa responsable y esmerada para el desempeño del propio rol (aplicable tanto a las partes como al tribunal) en cada paso, previendo las posibles contingencias. Por ejemplo, las "partes" y el "tribunal" concurren a la audiencia con sus esquemas, sus líneas de acción, con la mayor previsión posible de alternativas que aquella pueda presentar (posición en cada uno de los pasos procesales que se darán, vías recursivas en caso de ser desestimado algún pedido, etc.).

5) Realización (filmada) del ejercicio -de audiencias u otro- sin "ensayo general" alguno. Estamos convencidos que se aprende de los aciertos y también de los errores y que muchas veces nos frena el aprendizaje rico de la experiencia la pretensión de ser "perfectos" o el temor a equivocarnos. En las clases, pues, es reiterada la exhortación a prepararse responsablemente (en forma individual y hacia lo interno, como equipo) para todas las eventualidades de un proceso y, a su vez, a no sentir como frustración una falencia en el desempeño, si se asume con el sano propósito de aprender y superar los desaciertos en que se pudo haber incurrido.

6) Etapa de evaluación. Puede consistir (lo hemos hecho con útil resultado en más de una oportunidad) en una evaluación hecha por los docentes a

la que se le agrega una "auto-evaluación" de cada alumno o de cada equipo respecto de su propio desempeño y el de los demás equipos. El "producto" a evaluar puede contener diversos materiales. Algunos serán exclusivamente escritos ("informe" de la consulta, escritos de demanda, contestación, etc.), los "documentos" o esquemas preparatorios de la audiencia preliminar y complementaria y el mismo "expediente judicial" llevado por el "tribunal"). Otros elementos para basar la evaluación lo constituirán los **desempeños filmados** (reuniones extrajudiciales, presentación en audiencia, ratificación o aclaración de posiciones en ella, tentativas conciliatorias, dilucidación de aspectos incidentales, interposición y eventual fundamentación de recursos en audiencia, interrogatorios de testigos, desarrollo de otras probanzas, etc. aspectos que estarán recogidos además en acta resumida y permitirá evaluar el grado de acierto en la síntesis que ésta debe representar).

7) La edición del ejercicio. Este incluye una síntesis grabada de secuencias de la actuación más los comentarios o evaluación, tanto los positivos como aquellos que debieron ser corregidos. De esta forma las generaciones de los cursos futuros podrán ver en imágenes ejemplos ilustrativos de la experiencia y el enfoque docente frente a los ejercicios desplegados. En este sentido parece recomendable incluir los "comentarios finales" como texto o referencia oral grabada luego de proyectados los "créditos" del film de video editado. Con esto se busca que las consideraciones hechas "fuera de cámaras" (por así decirlo) lleguen a conocimiento de quienes presencian la proyección, pero sin influenciar en el criterio que vayan formándose mientras la observan. Esto contribuye, a su vez, a auspiciar el intercambio o debate posterior a la proyección.

desarrollando las escuelas, creemos que su adopción permite ampliar el campo de acción de estos ámbitos institucionales, posicionándolos no sólo como ámbitos transmisores de saberes, sino también como espacios promotores de proyectos de mejora institucional. Nos referimos, en concreto, a una modalidad de trabajo que se circunscribe en el ámbito de la Consultoría Interna.

Adecuar el modelo de gestión de la capacitación requiere redefinir procedimientos y técnicas, adquirir nuevas competencias que complementan y enriquecen las ya disponibles, redistribuir roles, etc. En síntesis, implica poner en marcha un proceso de revisión institucional que apunte a mejorar la calidad de los procesos y resultados de las Escuelas.

Creemos que resulta oportuno plantear este enfoque de trabajo por varias razones:

- Son evidentes los avances que han hecho las escuelas para profesionalizar y diversificar su trabajo. Esto significa que están dadas las condiciones para enriquecer los enfoques y revisar criterios. Hemos superado ya la época en que hablar de capacitación judicial era sólo una cuestión de organizar conferencias.

- Las personas que están a cargo de su dirección -y en general todo el personal que se desempeña en ellas- tienen hoy un perfil profesional más adecuado para trabajar con una materia prima tan singular como lo es el proceso de enseñanza y de aprendizaje en las organizaciones laborales. Hemos superado también la época en que para dirigir la Escuela Judicial sólo bastaba con ser juez.

- Se ha agudizado la eterna escasez de recursos y han aumentado los problemas. Si bien esto, en términos generales, es una desventaja, nos obliga a ser más receptivos, más abiertos, más creativos. En otras palabras, el contexto nos "invita" a innovar las estrategias de trabajo.

DESARROLLO

Una de las preocupaciones actuales en el ámbito de la capacitación judicial es la cuestión del impacto. Es una preocupación genuina puesto que lo que las organizaciones le demandan a las áreas o centros de capacitación (en nuestro caso, Escuelas Judiciales) es, básicamente:

1. Que lo que se enseñe responda a una necesidad de la organización.
2. Que lo enseñado sea aprendido.
3. Que lo aprendido se transfiera/aplique al puesto de trabajo.
4. Que la aplicación de lo aprendido modifique favorablemente la situación -problema que dio origen a la capacitación (impacto).

LA CONSULTORÍA INTERNA

UN MODELO DE GESTIÓN DE LA CAPACITACIÓN QUE PERMITE LA MEDICIÓN DE IMPACTO.

por **Inés Marensi**

Profesora en Ciencias de la Educación, consultora del Centro de Estudios de Justicia de las Américas (CEJA) y del Instituto Comparado en Ciencias Sociales y Penales (INECIP) en temas vinculados a Capacitación y Escuela Judicial y Coordinadora del Centro de Capacitación del Ministerio Público de la Provincia de Buenos Aires.

INTRODUCCIÓN

A lo largo de estas páginas se presentará -en líneas generales- un modelo de gestión de la capacitación que permita a las Escuelas Judiciales dar respuesta a una de sus principales preocupaciones: *el impacto institucional de las acciones de capacitación*. Se pondrá especial énfasis en describir el proceso de diseño de la capacitación en el marco de dicho modelo y se recortará como ámbito de aplicación el área de capacitación continua, clave en la oferta o programa de las escuelas.

Si bien el modelo aludido es complementario al que tradicionalmente han venido

Dar respuesta al problema del impacto e, incluso, al de la transferencia (paso previo y también problemático) es necesario que las Escuelas Judiciales incorporen a su modelo de gestión de la capacitación tecnologías (en un sentido *soft* del término) de intervención propias del campo de la Consultoría. En otras palabras, adoptar un modelo de gestión de la capacitación que se preocupe por la transferencia e impacto requiere la revisión de enfoques y prácticas, en particular las vinculadas al diseño. Ninguna actividad de capacitación asegura mínimamente el impacto en la institución (es decir, genera cambios reales) si en la etapa de diseño no se trabaja técnica y estratégicamente incluyendo ambas variables (puntos 3 y 4).

Algunas premisas en las que se basa el modelo Consultoría Interna en el campo de la capacitación laboral

• **La función de la capacitación en las organizaciones laborales no se agota en garantizar que los operadores sepan más, sino en ayudar a la organización al logro de sus objetivos.**

En otras palabras, capacitar a un operador es un medio "para" y no un fin en sí mismo. De ahí que la cuestión del impacto devenga en una preocupación inherente al proceso de capacitación. Casi podríamos decir, su mayor responsabilidad. Aún cuando pudiera pensarse que los cambios a nivel individual debieran redundar en beneficios institucionales, es decir, que las mejoras de cada uno de los operadores del sistema debieran repercutir en la forma cómo hacen su trabajo y, por ende, en el producto final que entrega el sistema, algo se produce en el Poder Judicial que impide tal relación.

• **La actividad (curso, seminario, taller) es sólo una parte integrante del proceso de enseñanza y aprendizaje en las organizaciones.**

Aceptar esta premisa implica concebir la actividad de capacitación no como producto final sino como insumo para el logro de los resultados. Lo que sucede en el aula (sea ésta real o virtual) es sólo una etapa del proceso de capacitación en las organizaciones. El proceso comienza con la exploración de la necesidad o demanda inicial, etapa que debe permitir una correcta definición del problema (u oportunidad de mejora) y finaliza con el seguimiento de los resultados (cambios institucionales). Todas las etapas del proceso de enseñanza y aprendizaje deben estar integradas al diseño: el antes y el después de la actividad de capacitación requieren estrategias específicas de intervención para garantizar que el conocimiento adquirido se convierta en "saber situado" o competencia efectiva para la acción.

• **Los roles del área de capacitación se diversifican.**

La función principal de estos ámbitos como espacios privilegiados de transmisión de conocimientos, se complementa y complejiza. Escenarios turbulentos, cambios permanentes, escasos recursos y mayores necesidades, compelen a las áreas staff de las instituciones a diversificar roles e innovar estrategias. El área de capacitación se reposiciona al interior de las organizaciones brindando servicios vinculados a: consultoría interna, mediación institucional, asistencia técnica, gestión y promoción de saberes válidos para la acción (investigación-acción). Es desde aquí -y no principalmente por la metodología intra-curso- donde se pone de manifiesto más claramente la diferencia de los Centros de Capacitación en las instituciones laborales de los espacios educativos propios del sistema formal (universidades). En tal sentido es que afirmamos que la incorporación de un nuevo modelo de gestión de la capacitación otorga una identidad profesional específica a estos ámbitos.

• **Aprender es incrementar la capacidad de acción efectiva en un cierto dominio.**

Esta definición es diferente de aquella con la que fuimos iniciados directa o indirectamente desde la escuela, la cual

puede sintetizarse del siguiente modo: aprender es acceder a una descripción precisa de los fenómenos. Así, al disponer de un determinado conocimiento se consideraba que se había aprendido. Felizmente, la "sabiduría popular" mantiene una definición de aprendizaje bastante más cercana a la que aquí proponemos, pues asocia fuertemente el aprendizaje con la acción efectiva: alguien aprendió a andar en bicicleta cuando "efectivamente" anda en bicicleta. La presente definición pone de manifiesto la diferencia entre "saber decir" y "saber hacer", habilidades que no siempre se corresponden.

Se parte de un concepto de aprendizaje íntimamente vinculado a la acción: ¿cuándo sabemos que sabemos algo? Cuando podemos hacer realidad lo que decimos que sabemos. En otras palabras, cuando el resultado de nuestra acción coincide con nuestras intenciones.

El diálogo que se transcribe a continuación entre un consultor en capacitación y un gerente ilustra el concepto de aprendizaje en el campo de las organizaciones laborales que describimos más arriba. El texto está citado en el artículo de Fred Kofman, "*¿Qué es el aprendizaje?*" y da cuenta de una conversación real que el autor tuvo en una de las tantas consultorías realizadas en materia de capacitación organizacional.

Consultor: Entiendo que lo que usted desea es aprender cómo mejorar su cadena de suministros

Gerente: Bueno, eso no es precisamente exacto. Ciertamente queremos mejorar nuestra cadena de suministros pero no necesitamos aprender sobre ello puesto que ya sabemos como hacerlo.

Consultor: Perfecto, entonces cuénteme cómo están funcionando las mejoras.

Gerente: No están funcionando todavía. Sabemos lo que debe ser hecho, pero los obreros que deben implementar las mejoras no siguen nuestras instrucciones.

Consultor: Eso me estaría indicando que ustedes no han aprendido a mejorar su cadena de suministros.

Gerente: No, no, usted no comprende. Hemos aprendido cómo hacerlo, pero el problema son los obreros. Sencillamente no están implementando las mejoras que indicamos.

Consultor: Entonces ustedes no han aprendido cómo hacer para mejorar la cadena de suministros. ¿Se da cuenta de ello?

Gerente (elevando la voz): Perdóneme, pero yo creo que usted no está escuchando lo que le digo. Nosotros sabemos qué es lo que hay que hacer. Hemos aprendido todo lo necesario sobre cadena de suministros. El problema y la razón por la que lo trajimos aquí radica en los obreros, no en nosotros. Nosotros queremos que ellos implementen las mejoras pero ellos no lo hacen. Esto es bastante simple.

Consultor: No quiero ser repetitivo, pero en base a lo que usted me está diciendo, ustedes no han aprendido a mejorar su cadena de suministros.

Gerente (exasperada, dirigiéndose a un colega): Esto es una pérdida de tiempo. ¿Quién trajo este tipo aquí?

• El diseño como actividad técnica y estratégica.

Desde el enfoque de Consultoría Interna, el diseño se sustenta en una tecnología de formulación de proyectos, más cerca de las metodologías actuales de construcción de propuestas de intervención institucional que de la tradicional idea de planificación de cursos. Por lo tanto, este enfoque de trabajo requiere cierta modificación tanto en las prácticas desde el área de capacitación como la metodología y herramientas para el diseño.

a) La detección de necesidades

• **La detección de necesidades se orienta a la identificación de problemas y no al relevamiento de “temas” de capacitación.** Este cambio de enfoque es consistente con lo sostenido hasta aquí: definir un problema es una actividad de aprendizaje, constructiva y participativa, en tanto necesariamente requiere de un conjunto de actores (involucrados/afectados por el problema). Además, plantear correctamente un problema orienta la definición de estrategias de acción permitiendo que la capacitación se conjugue con otras variables necesarias para optimizar /solucionar la situación inicial. Los “temas” (planteados desde una perspectiva académica tradicional) son subsidiarios a la estrategia general de intervención.

• **La detección de necesidades requiere “afinar” sus instrumentos y diversificar sus fuentes.** Por ejemplo, las estadísticas resultan una fuente de datos valiosa para la identificación de problemas o disfunciones institucionales ante los cuales puede ser necesaria la intervención de capacitación. Por otro lado, los diferentes métodos y herramientas utilizadas para detectar necesidades posicionan al destinatario (es decir a los agentes de la institución que deben responder) en una actitud demandante. En otras palabras, y exagerando un poco, el mensaje que subyace en los instrumentos de detección de necesidades es: Usted, ¿qué nos pide?. Difícilmente la metodología para la detección de necesidades interpela a los destinatarios acerca de lo que ellos pueden dar. En otras palabras: Usted, ¿qué puede ofrecer a la institución a través de capacitación?

La metodología de detección de necesidades debe convertirse en una oportunidad para que los equipos de trabajo o grupos de pares (corte transversal de la institución) analicen y definan en forma consensuada los requerimientos en materia de capacitación. Desde este enfoque, el proceso de detección de necesidades es una instancia inicial de capacitación

• El proceso de detección de

necesidades orientado también a identificar –dentro del contexto organizacional- el conocimiento que existe, válido, pero disperso y muchas veces asistemático y desarticulado. Esta es una función vital para cualquier institución. Detectar sólo lo que falta y no lo que hay, limita el campo de acción de la capacitación.

b) La capacitación es una variable interviniente en la solución de los problemas organizacionales.

Las posibilidades de cambio (originadas por detección de problemas u oportunidades de mejora) difícilmente dependan únicamente de la acción de capacitación. Trabajar sobre las condiciones asociadas a los problemas es requisito para favorecer el impacto institucional.

En primer lugar porque una demanda de capacitación debe ser analizada para descubrir si detrás de ella no se esconde en realidad otro tipo de carencia que no se vincula a la falta de competencias del personal para el trabajo. Aún encontrándonos frente a una real necesidad de capacitación, es importante tener en cuenta que casi siempre ésta viene asociada a otras demandas/carencias, tales como necesidades de información, de reestructuración, de equipo, de espacio, etc.. Analizar todo este conjunto de necesidades evita caer en el error de capacitar a la gente para algo que no se podrá llevar a cabo por no haberse resuelto las otras necesidades que la acompañan.

c) Concebir a las actividades de capacitación en el marco de proyectos institucionales.

Vinculado con el punto anterior, la respuesta del área de capacitación deberá formularse en términos de proyectos de mejora de gestión. El diseño de un proyecto facilita la identificación de: la situación inicial que se desea cambiar, los actores que deben estar involucrados –tanto en su diseño, como en las etapas posteriores –y las responsabilidades que cada uno asumirá, la definición de objetivos de logro y sus correspondientes indicadores. La metodología de formulación de proyectos ayuda a orientar las estrategias de intervención hacia la obtención de resultados medibles. En tal sentido se hace cargo de la etapa de seguimiento y evaluación de impacto institucional, vinculando fuertemente el éxito de la acción de capacitación con la modificación de la situación-problema que

le da origen.

• Construir la Red del programa para generar compromisos y garantizar la implementación de los resultados de la capacitación.

Una tarea clave del área de capacitación en el marco del modelo de gestión de Consultoría Interna es generar tempranamente un espacio de articulación en el que participen los actores institucionales claves que están involucrados en la superación del problema. El “compromiso” inicial con el programa o proyecto de capacitación resulta –en alguna medida- garantía de éxito al momento de la transferencia y posibilita verificar los impactos.

La construcción de la *corresponsabilidad* de la capacitación es un aspecto fundamental en el proceso de establecimiento de la oferta educativa y supone el compromiso de quienes estén implicados en:

- La percepción de la necesidad de una acción transformadora.
- El acuerdo sobre las estrategias de resolución.
- La involucración posterior en el proceso, ya sea como participantes, capacitadores, especialistas temáticos o supervisando el seguimiento de la capacitación y sus resultados.

Un trabajo profesional en esta etapa, que incluya entrevistas, talleres de análisis y validación de los resultados de los primeros sondeos, reuniones para delinear estrategias básicas y posibilidades para el proyecto de capacitación, puede ser la clave para la edificación de un espacio político que asegure la pertinencia y la legitimación de la acción de capacitación. Entre los acuerdos que es necesario definir en esta primera etapa están los referidos a quiénes y cómo participarán en etapas posteriores (E. Gore, 1998)

A continuación se presenta un caso imaginario que pretende ilustrar muy básicamente el enfoque de trabajo desde la Consultoría en el ámbito de Capacitación. Se hace foco en la etapa de análisis de la demanda, etapa inicial que da sustento y legitimidad a la propuesta de intervención. Teniendo en cuenta la dinámica institucional y en particular los mecanismos informales de capacitación en las organizaciones, el caso intenta poner de manifiesto que las acciones emprendidas en esta primera etapa son parte del proceso de capacitación, en tanto originan oportunidades de aprendizaje para los involucrados.

CASO

El Jefe del Departamento de Personal se encuentra con el Responsable de Capacitación y le comenta su preocupación por la cantidad de licencias y

pedidos de pase que está detectando en determinadas dependencias. Le solicita, entonces, que organice una Jornada sobre Stress laboral. Le sugiere, además, el nombre de un experto a quien él escuchó hace un tiempo en una conferencia y realmente es una persona que sabe mucho del tema.

Análisis de la demanda y definición del problema

A partir de allí se inicia un proceso de exploración, proceso que es indispensable, en primer lugar para encuadrar el problema y evitar que en su formulación se filtre anticipadamente la estrategia de solución. Como vemos en el ejemplo, el jefe de personal ya ha definido que el problema es el stress y la solución vendrá de la mano de una actividad de capacitación sobre el tema.

Para analizar la demanda será necesario entre otras cosas, obtener información:

- Conocer los datos estadísticos que han originado la demanda
- Contrastar esos datos con información histórica y con los datos de otras dependencias con similares características para confirmar si se trata de un problema puntual o crónico, focalizado o generalizado, etc.
- Consultar acerca de cambios o condiciones particulares que pudieran estar afectando al normal desarrollo del trabajo (variables asociadas en la configuración del problema)
 - Saber si los titulares de las dependencias son conscientes de este problema ¿Lo han manifestado?
 - Consultar el relevamiento de necesidades de capacitación última realizado y chequear si aparecen demandas vinculadas a este tema o no.
 - Etc...

Se trata de reunir información que permita **configurar la situación problema** que está dando origen a la demanda y, en consecuencia, tomar decisiones respecto a la intervención adecuada de capacitación para ayudar a su solución.

Para definir el problema (diagnóstico) el responsable de capacitación deberá realizar y promover gestiones, por ejemplo:

- Nuevo contacto con el Jefe de Personal para solicitarle mayores precisiones respecto a datos estadísticos, acerca de su percepción del problema (exploración del planteo inicial).
 - Advertirá al jefe de personal acerca de la importancia de dar participación e involucrar a los máximos referentes de dichas dependencias sobre el problema detectado. Le sugiere un contacto con el titular de la dependencia para transmitirle la situación evidenciada y consultarlo al respecto. (Trabajo estratégico que anticipa la viabilidad y legitimidad del problema).
 - El responsable de capacitación se reúne con el titular y el secretario de la dependencia (involucrados-informantes claves) para profundizar el diagnóstico, hacer preguntas, sugerencias, generar compromisos y establecer conjuntamente líneas de acción preliminares. (Comienza a tejerse la red del programa para garantizar que la propuesta de intervención que se diseñe pueda implementarse con éxito, minimizando los riesgos típicos: resistencias, inadecuación a las particularidades del contexto, etc)
 - Etc....

El proceso de capacitación ya se ha iniciado en esta primera etapa: ¿Qué y quién aprendió?

- El Jefe de Personal ha aprendido que una demanda de capacitación requiere mayores elementos para su definición.
- El titular de la dependencia y su secretario han debido reflexionar acerca del contexto de trabajo y sistematizar cierta información para pensar alternativas de solución. En términos de competencias para gerenciar el trabajo, están iniciando su propio proyecto de mejora de gestión.
- El responsable de capacitación dispone de mayor información acerca de la institución, en particular de las formas de organización del trabajo en dichas dependencias y en consecuencia estará en mejores condiciones para ajustar su propuesta a las condiciones del contexto.
- Etc..

-Perfecto, -responde el responsable de capacitación- hace rato que estamos pensando en organizar algo sobre Stress, suele ser un tema muy solicitado cuando hacemos la detección de necesidades...en estos tiempos quién no lo necesita!

EN SÍNTESIS...

El modelo de gestión de la capacitación a través del enfoque de Consultoría Interna ofrece un conjunto de herramientas conceptuales y técnicas que complementa las respuestas y optimizan el servicio que brindan las Escuelas Judiciales a la Institución Judicial. En otras palabras, amplía el campo de acción en materia de capacitación judicial.

Requiere la adquisición de nuevas competencias por parte de los integrantes del área, las cuales complementan las habilidades y saberes profesionales ya disponibles en estos ámbitos. A la habilidad para el diseño, organización y

evaluación de programas y actividades de capacitación -cuyo eje pasa por la transmisión de conocimientos necesarios para la institución-, se suman habilidades para:

- promoción, formulación y evaluación de proyectos de mejora de la gestión liderados, principalmente, por los propios involucrados en el problema a solucionar (operadores del sistema),
 - habilidades vinculadas a la metodología de la investigación-acción,
 - la gestión social del conocimiento,
 - análisis institucional y aprendizaje organizacional,
 - definición de problemas y elaboración de propuestas de interven-

ción a partir de una visión sistémica de la institución, etc.

Desde este enfoque, la modificación de la situación-problema que da origen a la intervención de capacitación (es decir, el impacto institucional) resulta integrada a la propuesta de trabajo. La transferencia de lo aprendido y elaborado durante el curso al puesto de trabajo no queda solamente bajo la responsabilidad (o buena voluntad) de los operadores. El "después" de la actividad de capacitación (curso, seminario, taller, etc) está incluido en el diseño y se convierte en una etapa clave para garantizar el logro de los resultados previstos en el proyecto.

OPINIONES SOBRE EL FUNCIONAMIENTO DE LA ESCUELA DE CAPACITACIÓN JUDICIAL INFORME DEL RESULTADO DE LAS ENCUESTAS 2003-2004

por la Secretaría Académica de la ECJ

Entre los meses de octubre y diciembre de 2003 la Escuela de Capacitación Judicial realizó una encuesta que tenía un doble propósito. Por un lado, intentaba hacer un relevamiento de las necesidades y expectativas de capacitación de los agentes del Poder Judicial para el año 2004, y por el otro, aspiraba a analizar la opinión de los mismos sobre el funcionamiento de la Escuela.

La Encuesta se distribuyó por vía electrónica, y además se publicó en la página Web de la ECJ. De esta manera, los interesados podían responderla en forma anónima y enviarla desde la página web, imprimirla y enviarla por correo, o contestarla en un procesador de textos y enviarla como adjunto por email. La expectativa era que cuantas más opciones de respuesta tuvieran los usuarios (y cuanto más se garantizara el anonimato de los mismos), mayor sería el número de encuestas contestadas.

De todo el Poder Judicial de la provincia, se recibió un total de 68 encuestas contestadas. No es posible hacer una diferenciación estricta en cuanto al lugar de origen de las mismas, ya que un gran número fue enviado en forma anónima, sin especificar la circunscripción judicial de origen. Sin embargo, y de acuerdo a los reportes de los consejeros, las circunscripciones que mayor participación tuvieron fueron Comodoro Rivadavia, Puerto Madryn y Trelew/Rawson. Aquellas con menor participación fueron Sarmiento y Esquel, esta última con una llamativa mínima participación.

Si tenemos en cuenta que en el mes de diciembre de 2003 el plantel del Poder Judicial estaba compuesto por 944 personas, un resultado de 68 encuestas respondidas es aún mucho menor que el habitual 40% que normalmente se espera obtener en este tipo de encuestas¹. Sin embargo, se debe tener en cuenta que los entrevistados tenían la opción de contestar en forma individual o en forma conjunta, con los integrantes de la oficina a la que pertenecen.

Considerando que unas 80 oficinas funcionan actualmente en todo el Poder Judicial de la provincia, un total de 68 encuestas respondidas es auspicioso. Sin embargo, el análisis de las respuestas por fuero revela que en muy pocas ocasiones las respuestas se realizaron en forma conjunta.

En cuanto a la participación por fuero, las encuestas contestadas están distribuidas de la siguiente forma:

Fuero/Ámbito	Cantidad de Respuestas	Porcentaje del total de respuestas
Fuero Civil (incluye Comercial, Laboral y de Familia)	20	29.5%
Fuero Penal	22	32.3%
Oficina Pública de la Defensa	11	16.1%
Ministerio Público Fiscal	6	8.9%
ETI y Forenses	5	7.3%
STJ	4	5.9%

Es interesante observar que, en el caso del fuero civil y de los Ministerios Públicos, los porcentajes de respuestas por fuero coinciden en cuanto a los porcentajes de agentes por fuero en el Poder Judicial. Por ejemplo, de todo el personal del Poder Judicial, un 27% realiza tareas en el Fuero Civil, y del total de respuestas a la encuesta, un 29,5% corresponden a dicho fuero. De manera similar, los agentes del Ministerio Público Fiscal representan el 8% de la población del Poder Judicial, y el 8,9% de las encuestas respondidas corresponden a agentes del MPF.

Fuero/Ámbito	Porcentaje del Total de Respuestas	Porcentaje del Total de Agentes del PJ
Fuero Civil (incluye Comercial, Laboral y de Familia)	29.5%	27.3 %
Fuero Penal	32.3 %	15.5 %
Oficina Pública de la Defensa	16.1 %	15 %
Ministerio Público Fiscal	8.9 %	8 %
ETI y Forenses	7.3 %	2.7 %
STJ	5.9 %	8 %

Es importante destacar que el presente trabajo analiza solamente las respuestas referidas al funcionamiento y las expectativas de los informantes en cuanto a la ECJ, pero **no** analiza las preguntas referidas específicamente a los ejes temáticos o a la programación de la capacitación judicial para el año 2004.

ANÁLISIS DE LA PREGUNTA 1

Si ha participado en actividades de la ECJ, ¿cuál es su grado de satisfacción con las actividades en las cuales participó?

- a) muy satisfactorio
- b) satisfactorio
- c) adecuado
- d) poco satisfactorio
- e) muy poco satisfactorio

En cuanto al **grado de satisfacción** con las actividades realizadas por la ECJ, se observa que la gran mayoría refleja un **alto grado de satisfacción** (opciones a y b) en cuanto a las actividades propuestas por la Escuela en el transcurso del año.

Es necesario señalar que un reducido grupo considera como **adecuado** el grado de satisfacción en cuanto a dichas actividades, mientras que nadie lo considera **poco o muy poco satisfactorio**. Un muy bajo número de encuestados deja **sin responder** la pregunta. (ver Figura 1)

Si desglosamos esta información según los fueros, se observa que la mayor cantidad de los encuestados del fuero civil se inclina hacia el **muy satisfactorio y satisfactorio** en cuanto a las actividades de la ECJ, mientras que el Fuero Penal y los integrantes de la Oficina Pública de la Defensa (OPD) lo hacen hacia el **satisfactorio y adecuado**. Una posible razón que explique esta diferencia se puede encontrar en el hecho que se realizaron más actividades orientadas hacia los integrantes del Fuero Civil que a las otras agencias.

Cabe señalar que el número de encuestados que optó por no responder a esta pregunta es mínimo, y corresponde sólo a los Fueros Civil y Penal y al STJ (Ver Figura 2).

¹ Alrededor de 375 encuestas respondidas hubiera sido un número esperable.



Figura 1: Grado de satisfacción con actividades realizadas por la ECJ

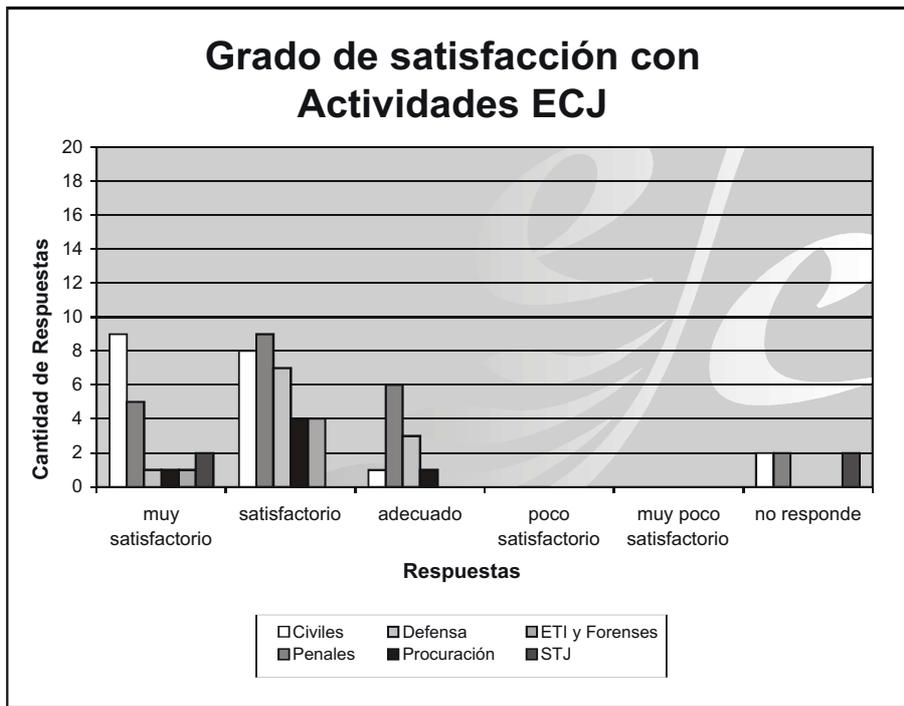


Figura 2: Grado de satisfacción con Actividades de la ECJ diferenciados por fuero.

ANÁLISIS DE LA PREGUNTA 2:

Siente que al asistir a actividades de la ECJ ha:

- a) adquirido nuevos conocimientos
- b) reafirmado conocimientos previos
- c) a y b
- d) ha incorporado conocimientos de poca utilidad
- e) no ha incorporado conocimientos que sean de utilidad

En lo que respecta a la **adquisición de conocimientos** en actividades realizadas en la ECJ, todas las respuestas se concentran en las tres primeras opciones,

es decir, afirman haber obtenido nuevos conocimientos, haber reafirmado conocimientos previos, o una combinación de los dos anteriores, destacándose que la gran mayoría opta por esta última alternativa. Es importante destacar que sólo hay dos personas que no responden a la pregunta, y que no hay informantes que consideren que han **incorporado conocimientos de poca utilidad** o que **no han incorporado conocimientos de utilidad**. (ver Fig. 3)

Al observar este aspecto desde cada uno de los fueros detectamos que en lo que respecta a los Fueros Civil, Penal y el MPF, la mayoría de los informantes han

optado por la opción c, mientras que la mayoría de los que respondieron la encuesta desde el MP de la Defensa cree haber **reafirmado conocimientos previos**. Teniendo en cuenta la intensa actividad que se desarrolló en áreas de capacitación dentro de la OPD, se hubiera esperado que un número mayor de agentes optaran por la respuesta a). Dentro de este grupo hay también un número importante que eligieron la opción c).

En cuanto a los agentes del ETI y de los CMFs, y los del STJ, en su mayoría optaron por la respuesta c). (ver Fig. 4)

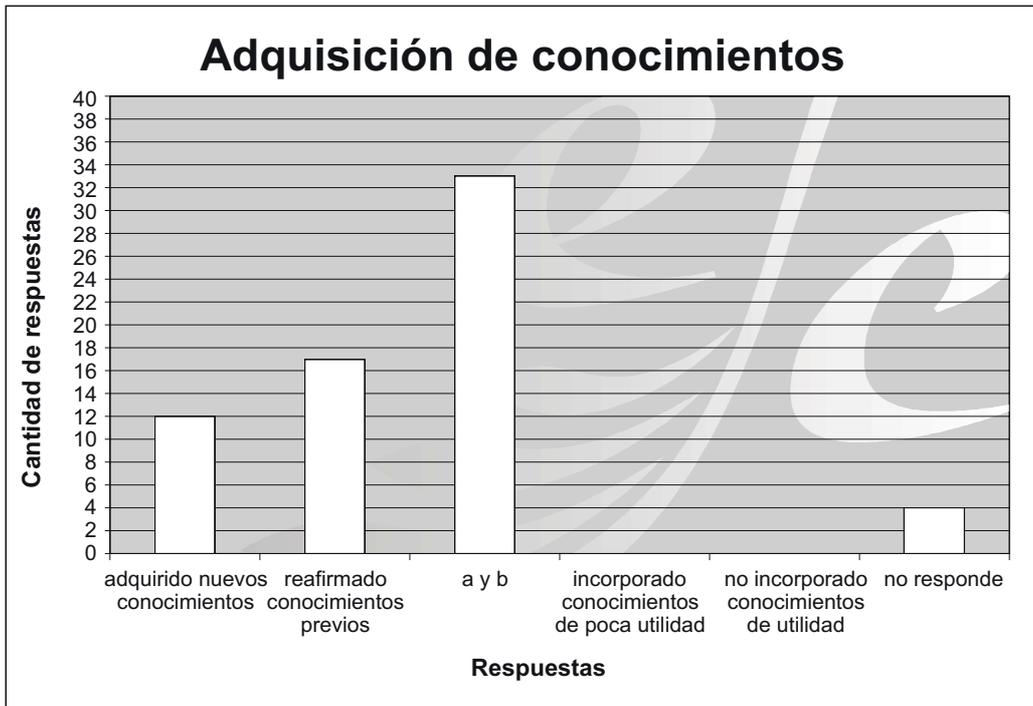


Figura 3: Adquisición de conocimientos en actividades de la ECJ

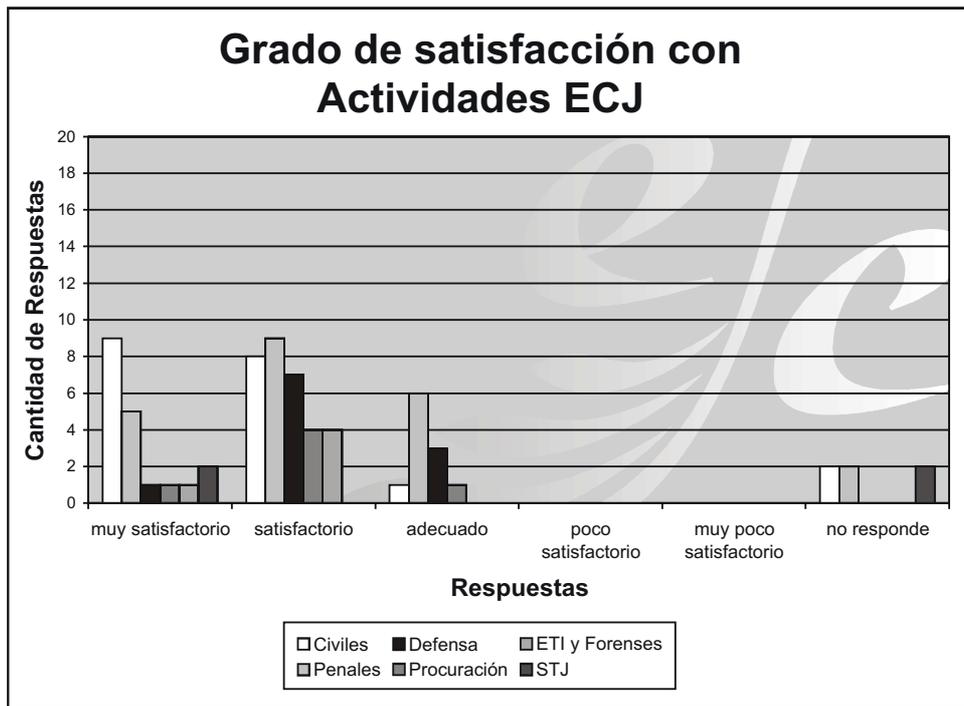


Figura 4: Adquisición de conocimientos en actividades de la ECJ diferenciadas por fuero.

ANÁLISIS DE LA PREGUNTA 3

¿Ha tenido oportunidad de aplicar lo aprendido en su trabajo?

- a) todo
- b) gran parte
- c) parte menor
- d) nada

En relación a la **aplicación de lo aprendido** en líneas generales, la mayor parte de los encuestados consideran haber podido aplicar **gran parte** de lo aprendido.

Un número menor de encuestados cree haber podido aplicar solo una **parte menor**

de lo adquirido en los cursos de capacitación, argumentando su respuesta la mayoría de ellos en que las temáticas abordadas no coinciden específicamente con las tareas realizadas cotidianamente. Es importante destacar este aspecto, que debería ser investigado en mayor profundidad, ya que implica que a) la ECJ no siempre encara las actividades de capacitación en base a las necesidades existentes, o b) que la ECJ está permitiendo que sus agentes utilicen recursos de capacitación en actividades que eventualmente no le serán de utilidad en su tarea cotidiana.

El porcentaje que alega haber podido

aplicar **todo** lo aprendido es muy bajo y en igual número que quienes **no respondieron la pregunta**. El número de quienes alegan no haber podido aplicar **nada** de lo adquirido es aún más ínfimo. (ver fig. 5)

Individualizando los resultados (Ver Figura 6) se observa que la mayoría de quienes respondieron la encuesta del Fuero Civil consideran haber podido aplicar **gran parte** de lo adquirido mientras que el número de quienes creen haber aplicado **parte menor** de lo adquirido o **nada**, es bajo. Más baja aún es la cifra de quienes creen haber aplicado **todo**.

En cuanto al Fuero Penal las respuestas



Fig. 5: Aplicación de lo aprendido

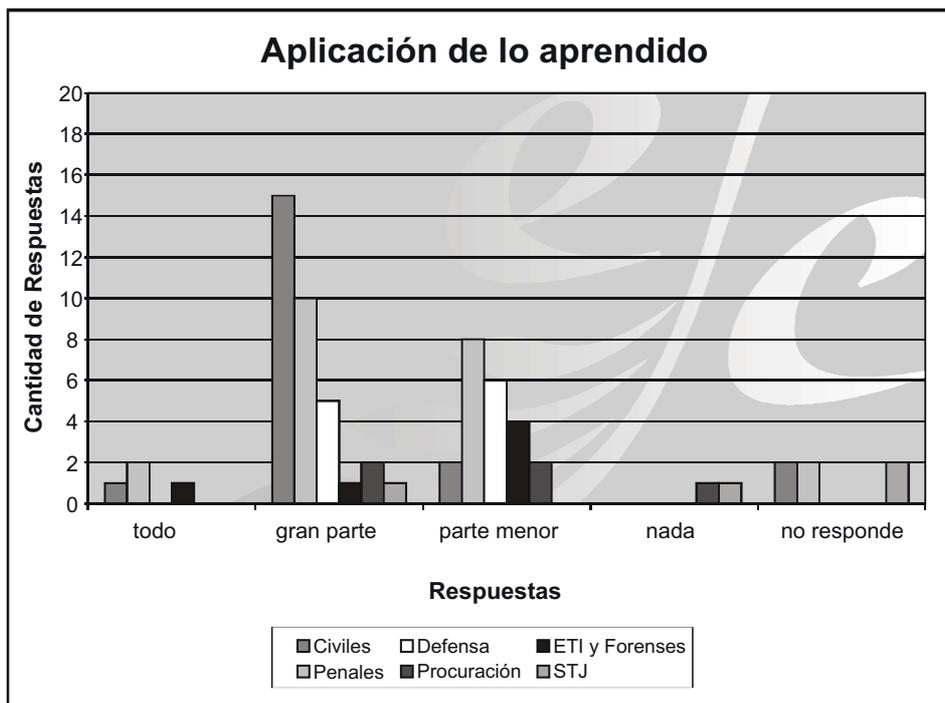


Fig. 6: Aplicación de lo aprendido, diferenciado por fuero

están repartidas entre quienes reconocen haber aplicado **gran parte** de los conocimientos adquiridos en actividades de la ECJ, y quienes admiten haber aplicado sólo una **parte menor**. El número de quienes creen haber aplicado **todo** lo aprendido como el de quienes **no respondieron** la pregunta es muy bajo.

Si se tiene en cuenta que se organizaron actividades específicas de capacitación para integrantes de la OPD, es interesante destacar que la mayoría de los respondientes de esta agencia reconoce sólo haber aplicado una parte menor de lo aprendido en su actividad diaria. Sin embargo, un número importante

informa sobre la aplicación de **gran parte** de lo aprendido aunque la diferencia entre una y otra respuesta es en el orden citado, insignificante.

Una situación similar a la de la defensa se plantea con las respuestas del MPF. La mayoría de quienes responden a la encuesta desde esta agencia considera haber aplicado una **parte menor** de lo aprendido, y este número es considerablemente mayor que el de aquellos que eligen la opción **gran parte**.

Las respuestas de los integrantes del ETI y del CMF revelan que los miembros de esta agencia reparten sus respuestas

en las opciones que indican haber aplicado **gran parte** y una **parte menor** de lo adquirido en su tarea cotidiana, mientras que un número muy pequeño considera no haber aplicado **nada** de lo aprendido.

En el STJ la mayoría deja **sin contestar** la pregunta mientras que el resto menor se divide entre haber aplicado **gran parte** y **nada** de lo adquirido en los cursos de capacitación.

Se solicitó a los entrevistados que incluyeran las razones por las cuales habían elegido sus respuestas en cuanto a la aplicación de lo aprendido en la ECJ en sus actividades cotidianas. Es

interesante observar que hay un número considerable de respuestas que admiten haber utilizado sólo una parte menor por considerar que los temas tratados en las actividades de capacitación tienen poca relación con la tarea laboral, o no ser inherentes a la función diaria de los operadores. Se recomienda profundizar en este área para que la ECJ se asegure de utilizar sus recursos en actividades que realmente aportarán al funcionamiento cotidiano de la actividad laboral.

ANÁLISIS DE LA PREGUNTA 6.

¿Cuáles son a su juicio las tareas que la ECJ no realiza?

Las respuestas ofrecidas por los entrevistados a esta pregunta se pueden dividir en tres grupos principales:

- organización de las actividades
- difusión de las actividades
- capacitación en general.

Al primer grupo corresponden sugerencias tales como:

- información con anterioridad del diagrama de actividades planeadas para el año lectivo;
- ampliar el número de posibles asistentes a los eventos;
- mayor injerencia y presencia en el interior de la provincia;
- diversificación de los lugares de encuentro a fin de una mayor accesibilidad de los concurrentes de las distintas circunscripciones;
- centralizar toda la actividad en la ECJ como así también todo lo referente a la organización de los eventos, cualquiera sea la dependencia que los genere;
- arbitrar un sistema de subsidios o becas desde la ECJ para posibilitar el acceso a actividades de capacitación que

se dictan fuera del ámbito de la misma.

- desde el Cuerpo Médico Forense se requiere la inclusión del mismo en el Consejo Consultivo de la ECJ.

En cuanto a los aspectos de difusión, los entrevistados sugieren:

- realizar un trabajo de concientización para comprometer a la mayoría de los agentes del Poder Judicial con la capacitación para optimizar el servicio de justicia que se brinda;
- necesidad de una mayor publicidad de las actividades;
- implementación de un boletín o gaceta informativa de las actividades de la ECJ que tenga llegada a todos los operadores del Poder Judicial;
- incorporación en la página Web de la ECJ de un espacio en el que los interesados en publicar algún tema relacionado con la capacitación pudieran hacerlo sintiéndose con mayor participación y pertenencia con la institución

Finalmente, en referencia a la capacitación en general, proponen:

- identificar y profundizar cuestiones concretas, más puntuales que lleven a un temario de mayor alcance, ampliando la oferta hacia todos los operadores del Poder Judicial (en cuanto a esto los entrevistados sugieren mejorar el sistema de detección de necesidades, ya que se plantea que este tipo de encuesta no es favorable ya que resulta difícil lograr que los agentes se hagan de la misma, la respondan y la envíen.);
- orientar la especialización de los agentes a los temas puntuales relacionados con su trabajo diario
- invitar a capacitadores de otras provincias donde el sistema penal ya esté implementado;
- mejorar el nivel académico de los capacitadores;

- promover la capacitación en aspectos prácticos de la tarea cotidiana;
- brindar continuidad a la capacitación en temas específicos;
- se manifiesta un gran interés en continuar con los espacios de intercambio, solicitando que las conclusiones a las que se arriba puedan tener continuidad cuando haya faltado profundización,
- se sugiere que se insista en el trabajo en equipo, los talleres entre distintos operadores (jueces, secretarios, prosecretarios).

ANÁLISIS DE LA PREGUNTA 7.

¿Cuál es su evaluación general de la función que la ECJ está desarrollando?

- Muy positiva
- positiva
- buena pero debe mejorar
- negativa
- otras observaciones:

En cuanto a la Evaluación General del Funcionamiento de la ECJ se observa que casi la mitad de los entrevistados elige la opción **positiva**. La mayoría de las respuestas restantes se dividen entre las que eligen la opción **muy positiva** y las que optan por **buena pero debe mejorar**.

Cabe destacar que ninguno de los entrevistados expresa una opinión **negativa** de la función de la ECJ. Quienes aportan **otras sugerencias** o **no responden** cubren un mínimo número de respuestas (Ver Fig.7)

Al diferenciar estos resultados por fueros se advierte que las respuestas del Fuero Civil están repartidas entre las opciones **muy positiva**, y **positiva** con un número menor que se decide por la opción

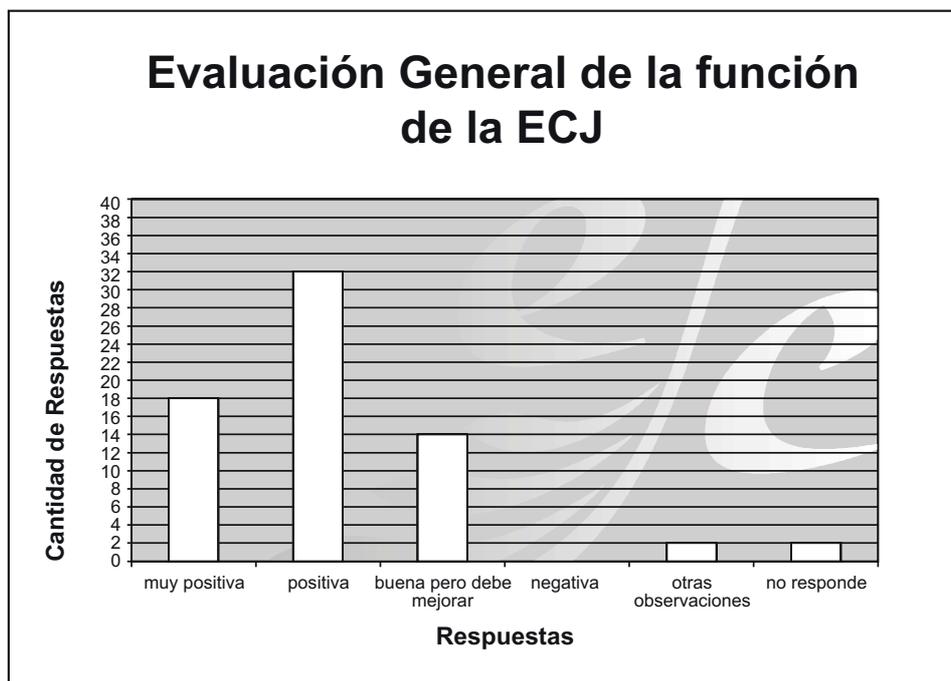


Fig. 7: Evaluación General de la función de la ECJ.

buena pero debe mejorar. Un mínimo número **no responde** la pregunta.

El Fuero Penal en cambio muestra una clara mayoría hacia la opción **positiva**. Hay un mayor número de respondientes del Fuero Penal que del Civil que considera que la imagen de la ECJ es **buena pero debe mejorar**. En cuanto a la opción **muy positiva**, el número de entrevistados del fuero penal que eligen esta opción es

menor que el de entrevistados del Fuero Civil.

La mayoría de quienes responden a la encuesta desde el MPD considera la función de la ECJ como positiva, **siguiéndoles luego, quienes creen que es buena pero debe mejorar y en menor número quienes creen que es muy positiva o proponen** otras observaciones.

Desde el MPF, coincidiendo con los ETI y CMFs, hay una mayoría que elige la respuesta **positiva**, mientras que las demás respuestas están repartidas en un menor número entre **buena pero debe mejorar** y **muy positiva**, en ese orden de preferencia. Quienes responden del STJ se inclinan en igual porcentaje por considerar a la función de la ECJ entre **muy positiva y positiva** (Ver Figura 8).

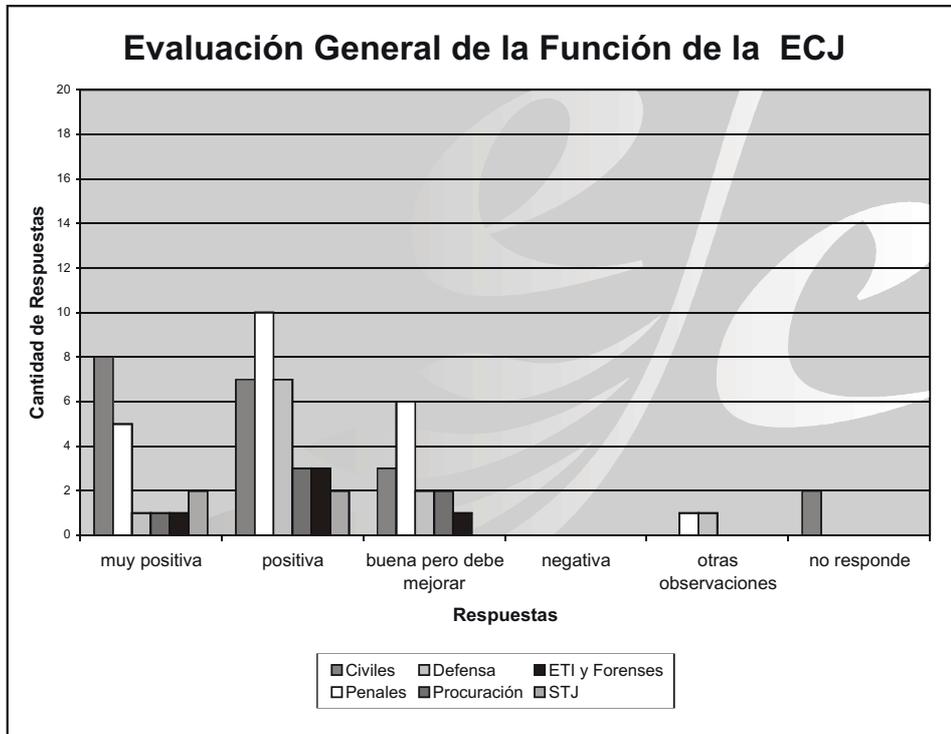


Fig. 7: Evaluación Genertal de la función de la ECJ por fuero.

CONCLUSIONES

El análisis de las respuestas referidas a la ECJ resulta útil para concentrar la atención del Consejo Consultivo en aspectos puntuales que pueden mejorar en cuanto al funcionamiento de la Escuela.

Se desprende de las Encuestas que determinados espacios necesitan mejorar. Los espacios donde es más evidente que es necesario perfeccionar son la manera de realizar la recolección de información necesaria para llevar a cabo un correcto diagnóstico de necesidades, y la difusión de las actividades.

El primer punto está relacionado con la poca respuesta a la convocatoria de la encuesta. Originalmente, la encuesta fue pensada como un instrumento para determinar el programa de capacitación de acuerdo a las necesidades manifestadas por los agentes del Poder Judicial. Si menos del 10% de los mismos responden, las actividades que se realicen en base a las sugerencias de la encuesta no serán representativas de necesidades que involucren a un número significativo de agentes. Una opción que se sugiere es la realización de la encuesta en otro momento del año, por ejemplo comenzar la recolección de información inmediata-

mente después de la feria de invierno, y no hacia el fin de año cuando los entrevistados pueden aducir la falta de tiempo para sus otras obligaciones para evitar contestar la encuesta. Asimismo, se puede solicitar a todos aquellos que asistan a cursos de capacitación durante la segunda mitad del año que completen una encuesta de relevamiento de necesidades al final de los mismos.

En relación con las necesidades de capacitación, es importante tomar nota de las respuestas a la pregunta 3 que indaga sobre la aplicación de lo aprendido en las actividades de capacitación. En algunos ámbitos, la respuesta a esta pregunta fue que sólo una parte menor de lo aprendido fue trasladado a su ámbito de trabajo cotidiano. Cabe preguntarse si al no realizarse un relevamiento estricto de necesidades, la ECJ no ha estado ofreciendo actividades de capacitación que no son relevantes para la tarea diaria de los asistentes, o si aquellos lugares destinados a determinados agentes han sido ocupados por otros a quienes la actividad no estaba orientada específicamente.

Otro de los aspectos a mejorar por la ECJ mencionados con cierta insistencia es el de la difusión de las actividades.

Hasta el momento, la Secretaría de la ECJ informa sobre las actividades principalmente a través del correo electrónico y, en cuanto existen detalles específicos, en la página web de la Escuela. En ciertas ocasiones se imprimen posters para que se ubiquen en lugares estratégicos de las circunscripciones judiciales donde se realizará determinada actividad. Es decir que la difusión se realiza en forma interna, y principalmente de manera electrónica. Uno de los inconvenientes de difundir de esta manera es la ausencia de computadoras/correo electrónico en algunas (aunque pocas) oficinas del Poder Judicial provincial. Quizá más preocupante es la carencia de cultura electrónica de un número importante de miembros del Poder Judicial quienes, por ejemplo, sólo abren su correo electrónico una vez por semana o, en algunos casos, aún con menos frecuencia. Se propone es uso más frecuente de posters en las localidades donde se realizan las actividades y la difusión en forma más intensa por parte de los representantes de cada circunscripción judicial.

Finalmente, a pesar de algunas deficiencias, es importante destacar la imagen positiva de la ECJ en el ámbito del Poder Judicial, lo que indica que se reconoce la tarea realizada por la Escuela como importante y productiva.

LA CARA INVISIBLE DEL SABER: LOS SUPUESTOS DE LA CIENCIA

por Valeria Marina Elizalde

Doctora en Historia. MG. en Metodología de la Investigación Científica.

La figura del especialista y las especializaciones científicas son un producto de la Modernidad, de la revolución epistemológica que trastocó los cimientos de la ciencia medieval y sentó las bases de un nuevo paradigma de lo "científico". A partir del siglo XIX y con desarrollos particulares según las grandes áreas de conocimiento, el saber científico se expandió, se diversificó y especializó. Hoy convivimos con una ciencia hiper-especializada que, desde lo específico, busca dar respuestas fundamentadas y validadas a los procesos y hechos del mundo natural y del mundo social. En efecto, hoy se habla de "especialistas" en el seno de una misma disciplina más que de científicos, superando aquella concepción del científico como aquel individuo que podía acreditar cierta preparación académica para la investigación y la producción de saberes validados teórica y empíricamente. Sin embargo, junto a este proceso cultural que consiste en el desarrollo de las especialidades, resultado indudable de la evolución del conocimiento y la práctica científica, tiene lugar un fenómeno paradójicamente contrapuesto: los "especialistas" con frecuencia, poseen una ignorancia no desestimable respecto de todo aquello que concierne a las áreas en las que no es especialista. Esto es, el desarrollo del conocimiento puede conducir a grandes zonas de ignorancia y el especialista puede ser un gran conocedor de casi nada y un ignorante de casi todo. Especialmente profundo es el abismo que separa las ciencias sociales y las humanidades de las ciencias naturales, técnicas y médicas.

Diversificación extrema y atomización en un mundo signado por los procesos ligados a la globalización. Singular y peligrosa contradicción, clara expresión de la fractura introducida en la cultura contemporánea en dos territorios distantes: ciencias a un lado y humanidades a otro. El resultado de esa escisión es el empobrecimiento que experimentan los campos situados en uno y otro lado de la brecha.

Este panorama exige una revisión crítica, una mirada reflexiva, centrada en el hombre, en su pertenencia cultural y en sus valores. Es necesario atender a la dimensión ontológica y cultural del hombre y conectar las ciencias con su anclaje socio-histórico y socio-cultural cada vez que se analice y discuta el estado actual de la producción científico-tecnológica. Particularmente, deben tenerse en cuenta tales aspectos al tratar críticamente los fundamentos y finalidades de esa permanente y voraz demanda y exigencia de capacitación que somete tanto a los profesionales como a los mismos científicos de carrera, el actual paradigma posmoderno de la ciencia.

Sin embargo, el éxito de esa empresa dependerá en gran medida del punto de partida del cual se parta para entender la ciencia y la tecnología. De hecho si por ciencia entendemos un conocimiento probado, expresado en leyes inmutables y transmitido en un lenguaje plagado de tecnicismos incomprensibles, más allá de una restringidísima comunidad de lectores, la exploración, la construcción y el desarrollo de una concepción humanística de la ciencia, de sus praxis y sus resultados quedan truncadas. Por ello, es menester tener conciencia de que la ciencia y la tecnología son, ante todo, procesos sociales, insertos en el devenir histórico y, consecuentemente, cobran sentido y significatividad, sólo si se contempla esta articulación. Atravesado, sin dudas, esta reflexión resulta de vital importancia en el marco de la llamada "sociedad del conocimiento". Ahora bien, ¿por qué afirmamos que esta reflexión debe instalarse en el seno de la sociedad entera y no acotarse al ámbito específico de debate de los científicos y filósofos de la

ciencia? Porque la ciencia y la tecnología no actúan en un vacío social y aunque sepamos que éstas no garantizan el progreso social debemos evitar la ingenuidad de suponerlas "objetivas" o "neutrales"; no podemos pensarlas esencialmente verdaderas y benefactoras en sí mismas al margen de las actuaciones de los hombres y sus conductas políticas y morales. Y este es un punto polémico.

Hay toda una concepción que podríamos llamar "tradicional" y que encuentra sus referentes principales en la tradición del Positivismo y el Empirismo lógico y también en el Criticismo popperiano que insiste en disociar la ciencia y sus metas sociales. Según esa concepción la discusión sobre la racionalidad científica debe limitarse a su capacidad de producir conocimiento objetivo, verdad. El efecto social benefactor de ello es una consecuencia de la actuación racional. Los supuestos de esta visión, en lo que respecta a su prescripción metodológica fundamental es la separación del ámbito intelectual respecto de los factores psicológicos, sociológicos, económicos, políticos, morales e ideológicos que signan el contexto en el cual se produce conocimiento científico. Así se separan problemas, incumbencias y fines. La racionalidad, los estándares científicos -se argumenta- tienen que ver exclusivamente con la evaluación de las pretensiones de conocimientos, la evaluación de los resultados con respecto a la verdad, y su adecuación con relación a los hechos.

Sin embargo, esta disociación entre conocimiento y valores sociales no parece muy oportuna a la luz de los usos diversos, a veces antihumanos, que tienen los productos de la praxis científica sobre el la realidad social. Seamos conscientes que la aprobación de proyectos de investigación, la definición de prioridades en ciencia y tecnología, los ejes de las acciones de capacitación son procesos profundamente mediatizados por ciertos valores asumidos y generalizados como "naturales", gestados en ciertos espacios de dominación. Ante esto ¿por qué no parecen concebir las metas sociales como componentes intrínsecos a los procesos

de conocimiento y las matrices (proyectos, programas, políticas de investigación) que las definen?

La ciencia avanza a través de la construcción de consensos comunitarios. La naturaleza, la realidad nos proporciona respuestas, hechos, a las preguntas que le formulamos a través de experimentos y observaciones. Pero son los investigadores y otros profesionales los que interpretan, evalúan y adoptan conclusiones respecto a esa información. Y ello depende del equipamiento disponible, los marcos teóricos utilizados, la sagacidad interpretativa de las personas y colectivos que evalúan los resultados, entre muchos otros factores. En la medida en que la ciencia es una empresa colectiva, la construcción de consensos, a través del debate, la polémica y las controversias, se convierte en un asunto de suma importancia.

A este respecto una vertiente actual del pensamiento epistemológico remarca el papel que desempeñan "los grupos de referencia", es decir las personas que por razones intelectuales o de posición social son percibidas como "voces de autoridad" y en consecuencia, plantea la necesidad de prestar atención a los procedimientos de selección realmente usados para evaluar los méritos intelectuales de cada nuevo concepto y de relacionar estos procedimientos con las actividades de los hombres que forman, por el momento, el grupo de referencia autorizado de la profesión implicada. En otras palabras, el movimiento del conocimiento, la acreditación de la verdad debe ser relacionada con los marcos institucionales donde se produce; en efecto, el conocimiento no es producido por individuos que perciben pasivamente, sino por grupos sociales interactuantes comprometidos en actividades particulares y, además, es evaluado comunalmente y no por juicios individuales aislados. Por ende, la producción científica y sus demandas sólo cobran inteligibilidad en relación al contexto social y cultural en el cual surgen.

Esto nos conduce a la consideración de la íntima imbricación que existe entre el

“saber” y el “poder”; el mantenimiento de ciertas prioridades, líneas de investigación, ejes de capacitación, etc. no sólo remiten a una conexión con la realidad sino, fundamentalmente, a aquella vinculación que relaciona la ciencia con los objetivos e intereses de particulares sectores sociales.

No existe teoría de la ciencia desvinculada de una teoría de la sociedad. Si se concibe a la sociedad como un sistema pluridimensional donde cada fenómeno, la producción, praxis y demandas de la ciencia cobran sentido exclusivamente en función de la totalidad. Desde esta perspectiva, el conocimiento aparece como una función de la existencia humana única; función de la actividad social desmenuada por hombres que contraen relaciones objetivamente condicionadas, las que asimismo condicionan la producción y orientación social de la ciencia. Las relaciones ciencia-sociedad no son instancias que interactúan a distancia sino auténticas relaciones de constitución.

Como lo hemos señalado los conocimientos no están en la realidad, los construye el hombre; pero no el hombre aislado y ahistórico sino el hombre en comunidad, el hombre en sociedad. Así las cosas, el proceso de conocimiento puede ser concebido como un proceso de construcción social de conocimientos, que supone un diálogo, una relación de doble tráfico, entre razón y experiencia, entre teoría y empiria. Esta formulación subraya la complejidad epistemológica, sociológica, ética, inherente al proceso de conocimiento. No hay fundamentos indudables, instancias últimas inapelables para argumentar la verdad de un conocimiento; ni el sujeto implicado en su construcción practica una racionalidad “vacuada” de contenido cultural, axiológico, de preconcepciones y prejuicios. La subjetividad -no el subjetivismo- es algo inherente a la praxis científica.

Lo expresado se comprende a la luz de la noción de estado como una totalidad que, como tal impone reglas -entre ellas la de aceptar la reflexividad del sujeto- y que constituye el soporte que respalda y sustenta la “libertad” de acción de los científicos, en tanto éstos conforman la comunidad de los especialistas en el ejercicio de la reflexividad. En la actualidad, la ciencia se perfila como una nueva macrosemiótica en tanto invade con un metalenguaje pleno de especificaciones conceptuales y cánones de validación, todos los procesos semióticos. Los textos científicos como dispositivos simbólicos y materiales reflejan tanto el alto desarrollo de la especificidad metodológica como el concomitante nivel de convencionalidad existente en el seno de estos sistemas sociales. Los criterios de relevancia, los presupuestos teóricos, y las mismas operaciones que los científicos aplican a los objetos de las experiencias están relacionados entre sí, pues son productos de la praxis. En efecto, el conjunto de creencias, los contextos institucionales y técnicos, la experiencia social, con sus atravesamientos económicos y políticos, constituyen el marco general del proceso de investigación, la dimensión pragmática desde donde se extraen los criterios de relevancia con los cuales se visualizan objetos, problemas, hipótesis, formas legítimas de descripción, etc. Este conjunto de hechos y procesos que definen las condiciones de realización, proveen la materia prima y los medios para el proceso científico.

Este planteo implica un desafío: asumir la responsabilidad de ser conscientes de lo que subyace; descubrir el “revés de la trama” y actuar en consecuencia ¿Qué significa esto? Pues no conformarse con plantearse metas cognitivas sino tratar de enlazarlas con las de carácter social y humano. La selección de problemas y las estrategias para resolverlos deben tener

en cuenta los intereses humanos más amplios. El planteamiento de fines a la ciencia no cabe en la sola idea de “la búsqueda de la verdad”. También hay que buscar el bienestar humano. Dicho esto cabe pensar que la capacidad científica (que supone cierto grado de autonomía) consiste en la capacidad de receptionar, difundir, extender, transformar, aplicar conocimientos y todo ello, según el criterio que hemos seguido hasta aquí teniendo como prioridad las demandas y necesidades sociales.

En la actualidad es absolutamente necesario un enfoque total y complejo de la ciencia. Por relevantes que sean determinados conocimientos científicos, no son ellos los que determinan el nivel del potencial científico, ni el abastecimiento científico de las fuerzas productivas. El débil desarrollo de algunas ramas de la ciencia se advierte en la poca atención que se brinda a la aplicación de los conocimientos científicos a la solución de problemas sociales de cualquier país, especialmente de los llamados subdesarrollados, en la toma de decisiones poco fundamentadas y en falta de armonía en las interrelaciones entre el hombre y la naturaleza.

En efecto, el desarrollo proporcional de la ciencia no debe excluir sino llevar a primer plano los problemas que dependen del desarrollo exitoso de la economía, la cultura y la ciencia misma. Vale decir, lo “científico” debe entenderse en función de la existencia de problemas que deben resolverse. Asimismo, de cara a los problemas científicos generales, que surgen en las fronteras entre el conocimiento social y científico-técnico, se necesita un pensamiento sistémico e integrador de la producción científica; un enfoque que supere segmentos estancos y coordine el estilo de pensamiento de los científicos en su conjunto, con el de los representantes y dirigentes de los grupos de poder.



CAPACITACION AL SERVICIO DEL ENCUENTRO

por **Martha E. Fernández de Laplaza**
Profesora en Letras. Capacitadora.

Las instituciones de la Democracia, en cada uno de los poderes del Estado, son el reflejo más claro del grado de madurez de nuestros pueblos. Ellas indican -en nuestro caso- rasgos esenciales de la propia forma de ser argentinos.

A ciento cincuenta años de la sanción de la Constitución Nacional de 1853, y después de las reformas de 1860, 1866, 1898, 1957 y 1994, es tiempo de que nuestro pueblo y sus representantes se convoquen para consolidar definitivamente el sistema que se presenta como el más adecuado para el desarrollo de la persona y de las sociedades que pretenden convivir en paz, en equilibrio y en prosperidad.

La independencia de los poderes del Estado y el fortalecimiento de sus instituciones son pre-requisitos esenciales para andar el camino de la calidad y del crecimiento integral e integrador de nuestro pueblo.

La justicia -paradójicamente una de las instituciones más enjuiciadas en los últimos tiempos- ha de enfrentarse entonces a una opción necesaria: se somete a la dinámica natural que viene

desarrollando o asume el desafío de su propia revisión, desde un análisis real de la situación actual y en el complejo contexto de una sociedad en profunda transformación.

La sociedad toda, cada vez con más fuerza, exige a las instituciones, a sus representantes, y en especial, a cada uno de nosotros en condición de ciudadanos, participar de manera protagónica en la construcción de un mundo que merezca

ser vivido. He aquí una decisión que requiere fundamentalmente tres condiciones: convicciones, capacidad de resistir y encuentro.

Encarar un camino compartido de construcción y reconstrucción supone -además- orientar la acción sobre algunos principios esenciales que, por ser sustantivos, no son muchos: el compromiso auténtico con los valores que permitan el mejoramiento de nuestra realidad social, la detección y sanción del delito en todas sus formas, el respeto irrestricto a la Constitución, la mirada global que haga posible analizar cada realidad en su contexto y reprimir los males sociales sin descuidar la prevención sistemática de esos mismos males, el fortalecimiento del diálogo interdisciplinario e intersectorial para que las disciplinas y los naturales sectores sociales no se conviertan en instrumentos de fragmentación y desencuentro. En síntesis: promover la unidad en la pluralidad, la integración sin pérdida de libertad, el espíritu comunitario desde el respeto por la propia identidad. Para avanzar en el sentido de tales principios, es la educación permanente, en todas sus formas, una senda imprescindible para el aprendizaje que nos pone en situación de apertura y de búsqueda y que nos enfrenta a cada paso con nuestras propias limitaciones y con la posicionalidad del conocimiento científico.

El Poder Judicial de la Provincia del Chubut cuenta con una Escuela de Capacitación que es -sin duda- un ámbito "festivo" en el cabal sentido lorquiano. Se vive allí la "fiesta del aprender" con esa sana convulsión que provoca la movilización interior y el encuentro verdadero con el otro, con el prójimo-próximo con quien se comparte la utopía de un mañana mejor.

Esta Escuela de Capacitación, que ha cumplido numerosas horas de cursos, seminarios, conferencias y encuentros destinados a problemáticas de alta especialización en cuestiones jurídicas, ha dado la posibilidad -también- de abrir espacios de reflexión destinados a revisar

las relaciones interpersonales y los modos más adecuados de liderar gestiones modernas. Junto a las problemáticas específicas, se ha ofrecido un "recreo" para replantear las maneras de estar juntos en una institución que administra justicia y que sólo podrá hacerlo en calidad si lo realiza desde la plena comprensión del hombre y su compleja problemática existencial.

Quienes hemos transitado nuestra vida profesional en otro tipo de instituciones, hemos valorado profundamente el hecho de que se nos invitara a coordinar algunas instancias de capacitación sobre el compromiso actual de liderar procesos fortaleciendo los principios democráticos a través de la comunicación interpersonal, de la palabra y del diálogo, es decir, a través del encuentro.

En una sociedad en la que -a menudo- se planifican actos de "aparente" participación, en la que aún -en algunos ámbitos- la comunicación se reprime como un acto de indisciplina; en instituciones gerenciadas por quienes no tienen contrato real con los destinatarios de sus actos, pensar en alternativas de cambio basadas en la proximidad y en el diálogo, constituye un principio de esperanza.

Liderar procesos organizacionales en las instituciones del siglo XXI no significa más dar órdenes desde la tibia comodidad de un despacho ni lucir con orgullo una jerarquía imbuida de poder.

Liderar una organización moderna es encontrarse con los otros en una clara pero definitivamente necesaria actitud de servicio.

Seguramente la Escuela de Capacitación de la Justicia será un factor imprescindible de incentivación para que este fundamental Poder del Estado despliegue cada vez con más fuerza su propia transformación y sea la institución que reclama esta sociedad argentina de principios del tercer milenio: una institución de servicio a favor de la paz social.



Agradezco por ello a las autoridades de la ECJ y a cada uno de los participantes de dichos encuentros que me permitieron experimentar lo mencionado precedentemente.

La primera jornada tuvo lugar en Rawson donde prevalecieron entre los asistentes, Secretarios de la Justicia.

La segunda se concretó en la ciudad de Esquel y el grupo resultó más heterogéneo en cuanto a los roles que desempeñan sus integrantes; en esta circunstancia participaron Jueces, Fiscales, Secretarios, Licenciados en Psicología y Asistentes Sociales.

A nadie escapa que, desde las últimas décadas del siglo XX y los inicios del siglo XXI, todas las instituciones luchan por convertirse en organizaciones "inteligentes", organizaciones "modernas", capaces de brindar un servicio de calidad y por sobre todas las cosas, **"un servicio humanizado"**.

Lamentablemente ninguna institución admite más "retoque o remiendos"; se clama por transformaciones totales, absolutas; no cabe dudas sobre lo antedicho, es más, todas las "ciencias del hombre" lo proclaman abiertamente y aportan lo suyo para que así sea.

Una de ellas -las Relaciones Humanas o la Psicología del Trabajo, como algunos prefieren llamarle- se presenta como un tripo de cuya base de sustentación está dado por la **Ética**, su eje central lo constituye la **Comunicación Interpersonal** y el vértice superior es el **Liderazgo Participativo**.

Entendimos que reflexionar en torno a la importancia que revisten estos temas en todos los ámbitos institucionales es una urgente necesidad para lograr ajustar las estructuras y las metodologías de actuación a los requerimientos del contexto social presente.

La experiencia cotidiana y nuestra propia experiencia de vida en los ámbitos laborales y sociales en general, evidencia de manera permanente la dramática desatención, desde la educación inicial hasta la universitaria, del área de la formación humana: la referida a los aspectos humanos básicos, **como son** las actitudes, los comportamientos y los valores.

Significativo número de horas de clase y de capacitación se dedican al estudio de las distintas disciplinas; todas ellas adecuadas y necesarias sin duda alguna. Sin embargo, el conocimiento y el desarrollo de nuestro potencial como seres humanos no encuentra en los currículos, en los planes de estudio o de capacitación la misma prelación, siendo aspectos formativos tan importantes, o más, que los referidos a los conocimientos generales y a las habilidades técnicas.

LIDERAZGO Y COMUNICACIÓN: dos temas fundamentales en lo atinente a las relaciones humanas institucionales

por María de las Mercedes Martínez

Profesora de Filosofía y Pedagogía. Coordinadora de la Tecnicatura de Psicología del Centro de Estudios Trelew. Especialista en Relaciones Humanas. Es capacitadora en su especialidad, en diversas instituciones públicas y privadas.

"Hay un rumbo seguro y de alguna manera posible"

Las experiencias vividas en las jornadas organizadas por la Escuela de Capacitación Judicial para generar momentos de reflexión en los participantes, han marcado una impronta enriquecedora en mi acervo humano y profesional.

Investigaciones recientes efectuadas por la Universidad de Harvard arrojaron como conclusión que, el verdadero y valedero éxito en la vida de la persona depende en un 85 por ciento de sus actitudes y en un 15 por ciento de sus habilidades. Lamentablemente los esfuerzos educativos formales y la capacitación están organizados a la inversa.

Con tales limitaciones en la educación y en el desarrollo humano no resulta difícil comprender por qué los mayores problemas enfrentados a diario por una organización, son las **fallas humanas**.

La ausencia de "calidad personal", de "sentido de lo humano" hace más compleja la convivencia y el buen funcionamiento de toda empresa y/o institución.

Se afirma que un 85 por ciento de los problemas en el trabajo son en realidad problemas humanos.

En tal sentido el **Seminario Taller sobre Liderazgo y Comunicación** pretendió y pretende ser una propuesta para que los participantes redescubran su propio potencial y se sientan motivados a desarrollar habilidades y actitudes que les permitan afianzarse como personas de calidad y como auténticos líderes en sus distintos ámbitos de acción (familia, sociedad, culto o trabajo).

Es cierto que estas jornadas de seis u ocho horas de intercambio y reflexión resultan ser simplemente el inicio de un largo camino de auto preparación y trabajo interior.

La instrucción nos "informa" y nos permite adquirir el "saber", pero el quehacer coherente entre el pensar, decir

y hacer, nos "forma" y desarrolla nuestro SER.

Los cambios realmente importantes, los que cambiarán las instituciones a su vez, **son los internos**, nuestros propios cambios; hasta los cambios externos dependen de éstos, no tengamos dudas al respecto.

El cambio se dará de la mano de nuestro propio cambio.

Recordemos además este pensamiento: "*El hombre que con certeza avanzará es aquel demasiado grande para su lugar*" – W. D. Wattles.

Entiendo que, desde nuestro modesto aporte, el objetivo esencial de este Seminario Taller fue logrado.

Tener clara conciencia de lo que es ser un auténtico líder en el siglo XXI, de lo que implica liderar realmente un grupo humano a partir de las siguientes prácticas esenciales: **"desafiar el proceso, inspirar una visión compartida, habilitar a otros para actuar, servir de modelo, y brindar aliento"** ("El desafío del liderazgo", de Kouzes y Posner), así como bregar por recuperar la comunicación con el otro para orientar la ruta de la relación humana, del vínculo; entender y vivenciar la comunicación como el puente para que el hombre se encuentre con los otros hombres en su **calidad de persona** y no de mero individuo, fue y es el objetivo propuesto para estas jornadas de reflexión común sobre los temas mencionados oportunamente.

El camino es largo y difícil pero debemos recorrerlo... ¡Merece la pena intentarlo! ¡Lo estamos haciendo ya entre todos!



un libelo de propaganda, pues como se verá sólo tiende a que mis colegas abogados primero y responsables de una función judicial luego, o empleados sin el grado académico, aprecien de ahora y para siempre la inexorable necesidad de internalizar lo imperioso y lo valioso de la capacitación, de intervenir en los mecanismos de participación, y sentir que ése ámbito es un espacio vivificante donde cada uno y el conjunto ha de desarrollarse.

Parecería que a los fines del llamado al compromiso con el deber de actuar bastaría hacer alusión a que "es una norma constitucional la que indica de la necesidad de la capacitación", y con ello, todo operador del sistema judicial habría de poner en marcha sus impulsos y neuronas, por el mismo y virtual sentido que tiene para nosotros la Constitución, más, sin embargo, se pueden esgrimir otros motivos que quizás lleguen a sacudir la quietud de quienes, aletargados aún, puedan pensar que la capacitación es para otros, o que la Escuela de Capacitación es de otros y no para ellos.-

I.- Debe ya ser entendido -y profundamente arraigado- que no es posible en la época, aquella concepción de que haciendo cada uno lo suyo, en compartimientos estancos se puede llevar a la organización -y el Poder Judicial lo es- hacia la consecución de fines valiosos y para los cuales fue pensada, fines que, de otro lado son constitucionales como la dedicación a atender los costados de la persona humana en su vida de relación, los aspectos sociales, económicos, los vinculados con la igualdad, con la libertad y la privación de ella; en fin, todos aquellos extremos que dan sentido y tornan necesaria la actividad judicial independiente e imparcial, desde las concepciones revolucionarias que implantaron el constitucionalismo a la actualidad.

Lo que se dice en el párrafo anterior no soslaya que el juez al resolver cada entuerto lo ha de hacer con total independencia, valor a potenciar que no se afecta por los procesos de capacitación como instrumento que involucra al conjunto; antes por el contrario, a mayor capacitación mayor posibilidad de independencia: la cultura siempre fue motor de aquella cualidad.

II.- Es el momento de dejar de lado la errada creencia de que se sabe todo lo necesario para desempeñar el cargo o función, viejo resabio del que se ha de tomar distancia para mejorar el funcionamiento, lo que no debe entenderse como una afirmación de algún déficit capital o estructural de la organización Poder Judicial, sino que todos los indicadores dicen que hay cuestiones nuevas, situaciones antes pensadas como inacaecibles, o condiciones sociales y económicas que no se vislumbraron, que exigen un rápido acomodamiento al que obsta aquella

ALGUNOS MOTIVOS QUE INDUCEN A LA PARTICIPACIÓN DE TODOS

por **Gustavo Miguel Angel Antoun**

Procurador Fiscal en Sarmiento. Convencional Constituyente en 1994. Consejero Suplente por Sarmiento del Consejo Consultivo de la Escuela de Capacitación Judicial de Chubut. Expositor en jornadas y congresos de su especialidad.

Transcurridos ya dieciocho meses de mi incorporación como vocal por la Circunscripción de Sarmiento al seno del Consejo Consultivo de la Escuela de Capacitación, y próximo a alejarme de ella para permitir el recambio parcial de integrantes, no dejo pasar la edición del mes en curso del medio de difusión creado desde aquél lugar, para llegar a quienes han sido pensados como destinatarios de la gestión de un órgano y de unas personas que intentan dar cumplimiento al mandato constitucional del art. 178 inc. 6°.

La reforma del año 1994 hubo de dejar escrito que el Superior Tribunal de Justicia instrumenta mecanismos de capacitación y especialización para magistrados, funcionarios y empleados, haciendo notar la previsión del constituyente por la existencia y funcionamiento de una herramienta que mantenga en el mejor nivel

a todos los componentes de la rama de gobierno provincial, y luego de algunos pasos de prueba y error esa herramienta ha tomado la forma de una Escuela, ha encontrado su rumbo y perfeccionado su accionar.

No se crea que este pequeño discurrir del pensamiento tiene la pretensión de ser

creencia errada. Basta traer como ejemplo de cuestiones no estrictamente del oficio que desarrollamos, las vinculadas con la administración comprensiva del análisis de gastos, de la relación costo beneficio de una decisión en esa materia, o de la conducción de grupos, aspectos ellos de los que no podemos pregonar que lo sabemos todo.

Esos ejemplos, se pueden complementar con otros que ofrecen la silueta de actividades ya propias de la función y devenidos como implacable exigencia de la realidad, como ser situaciones con rehenes en lo penal, emergencia económica y aspectos vinculados a los contratos en lo civil, o lo concerniente al derecho internacional de los derechos humanos. Para atacar o al menos poder abordar con relativo éxito algunas de esas actividades que como demanda se presentan o pueden presentarse en el futuro más inmediato, la capacitación es la herramienta y la Escuela de Capacitación brinda el ámbito adecuado para tomarla.

III.- La necesidad de reformar la propia visión del mundo mas amplio o mas reducido en el que se opera, puede ser también un poderoso incentivo, bajo condición de que previamente se haya uno convencido de que no siempre se tiene certeza de que nuestras concepciones sobre algunos aspectos de la realidad se ajustan a ella.

En ese punto vinculado a lo gnoseológico ha de encontrarse el germen de la decisión de capacitarse, pues un razonamiento simple nos dice que no parece compatible con niveles intelectuales elevados –que se presumen en los integrantes del Poder Judicial- oponerse o negar un aserto que expresa que “la realidad como tal es siempre mas compleja que lo que el más perceptivo de los seres humanos puede captar”; por lo tanto, debemos aceptar que aquella será leída en todos los casos de manera incompleta y diferente por distintas personas que la contemplan (cfr. Oscar Juan Blake, “La Capacitación” Un recurso Dinamizador de las Organizaciones; Ediciones Macchi, pg. 54)

En ese sentido la capacitación que se impulsa desde la Escuela tiende a que la organización a la que pertenecemos sea para todos un campo facilitador del hacer de cada integrante, ya que, como lo afirma el autor antes citado “...aquellas, con todos sus defectos, problemas y limitaciones, contribuyen al encuentro de los esfuerzos de muchas capacidades con la riqueza de su diversidad y las dificultades propias de la naturaleza humana” (cit. pg. 131).

Se debe llegar a comprender en conclusión ya aseverada por otros que la educación sucederá “toda la vida por todos los medios” (Bertrand Schwartz citado por Blake, ob. cit. pg. 149), por lo que, desde el espacio educativo que

representa nuestra Escuela se intenta colaborar al desarrollo de cada persona efectora del sistema judicial chubutense, y ese intento es sobre la base de haber reconocido previamente que la organización judicial también se desarrolla, por lo que es necesario –y así se acepta- la creación de condiciones aptas y agradables que inviten a la voluntaria capacitación, o al menos a la comprometida colaboración en la elaboración de pautas y programas.

Como escuchara a un disertante en el VII Congreso Nacional de Escuelas de Capacitación Judicial (15/16/17 de octubre de 2003), “hay que ser artífices del cambio y hacerlo antes que lo hagan otros, por lo que no quiero más hablar de cambio: quiero hacer el cambio, quiero ver el cambio” (Edgardo Albrieu, Presidente F.A.M.), palabras de una elocuencia y convicción que me he permitido grabar en mi memoria y compartir con ustedes.

IV.- En el derrotero que por escueta síntesis dan idea los apartados que preceden, la Escuela en su actual conformación ha tomado conciencia de que una metodología era necesaria para no correr detrás de los acontecimientos o de demandas individuales, y así se resolvió abandonar el sistema de realización de cursos, jornadas, conferencias o talleres decididos por uno o más Consejeros sin mayor sistemática, para atender a las necesidades que son relevadas por cada uno en su Circunscripción mediante encuestas que allí se efectúan consultando a cada integrante del Poder Judicial para luego procesar todas las respuestas y, compatibilizadas con los grandes objetivos y lineamientos trazados por quienes tienen la atribución constitucional para ello, decidir sobre esta base ahora más racional y metodológica, qué actividades se han de llevar a cabo durante todo el año siguiente a la planificación, que se realiza en el mes de diciembre.

Para lograr un sistema de funcionamiento sobre bases pre-establecidas, y racionales, que de otro lado pretenden ahorrar recursos ya que cada evento es organizado previendo el máximo aprovechamiento de ellos, se ha contado con la inestimable colaboración de la Licenciada Inés Marenzi quien además, ha brindado un curso de capacitación para futuros capacitadores conscientes de la necesidad de que en nuestra Provincia seamos nosotros mismos -chubutenses- quienes contribuyamos con la capacitación de nuestros compañeros de trabajo, cada uno en el sector del conocimiento donde más pueda rendir.

De tal manera la ya indiscutible necesidad que tiene la organización -como todas- de incorporar habilidades, conocimientos o actitudes por el mismo requerimiento de los cambios inexorables, es modelada de acuerdo a un método que permite establecer y decidir acerca de qué actividad y qué persona son las más

indicadas para dar satisfacción al requerimiento de manera de contribuir a que hagamos mejor lo que estamos haciendo.

V.- Junto al establecimiento de pautas de trabajo sistemáticas, debe dejarse en resalto, que el sistema de elección de dos representantes por Circunscripción Judicial es el mecanismo que coadyuva definitivamente al buen funcionamiento.

Si el Consejo Consultivo estuviera integrado por vocales escogidos por la voluntad caprichosa de cualquier miembro del Poder Judicial, o de otra forma no electiva y no participativa se conformara, difícilmente los a capacitar tendrían la posibilidad de proponer sus inquietudes o hacer que las necesidades que ellos más que nadie pueden conocer, sean llevadas a acto de capacitación.

Este mecanismo de elección y conformación del Consejo Consultivo es nota distintiva de Chubut, y ha sido tema de admiración por parte de Escuelas de otras provincias, como lo apreciara personalmente en el VII Congreso Nacional a que antes hube de referirme: los integrantes de algunas Escuelas de extraña jurisdicción con quienes se departiera e intercambiaran opiniones, no dudaban de los beneficios de tal forma de integrarlo, ya que, decían, así se lograba que los temas y actividades no fueran impuestos por la cabeza de Poder como ocurre en ellas.

VI.- En tiempo de cierre, sólo me queda decir que ya no hay margen para desentenderse de la capacitación – concepto que recubre proteicas actividades y posibilidades- y que si aún alguien no entró en el convencimiento de que es un deber de todo integrante de la rama de gobierno del Poder Judicial –y de las demás ramas de gobierno- abrir su alma y su entendimiento a la capacitación, deberá computar y tener muy en cuenta que la exigencia llegará por el reclamo de la sociedad.

Por la vía de la autónoma decisión, o por otra, no podrá nadie negarse ante la evidencia de que la capacitación vigoriza a las organizaciones, es como una transfusión sanguínea o si se prefiere como un compuesto vitamínico poderoso que está al alcance de todos, además, por el trabajo de quienes los propios miembros del Poder han elegido para diagramar y buscar las mejores alternativas tendientes a satisfacer las necesidades detectadas o denunciadas por todos nosotros, o por organizaciones o personas que no lo integran.

Por ello, termino alzando la voz para que se escuche lo que sigue: Integrantes del Poder Judicial chubutense, la Escuela los espera porque la Provincia nos necesita aún mas capaces y aún mejores de lo que somos.

CAPACITARNOS PARA TRABAJAR MEJOR

por Gerardo Tambussi

Secretario de la Cámara de Apelaciones de Esquel. Auxiliar Letrado de la Asesoría de Familia e Incapaces entre 1998 y 2002. Consejero Titular por Esquel del Consejo Consultivo de la Escuela de Capacitación Judicial de Chubut.

Pensar en escribir algunas líneas sobre capacitación me llevó a realizar un balance de lo vivido en la experiencia como integrante del Consejo Consultivo de la Escuela de Capacitación Judicial. Debo reconocer que no ha sido fácil para mí, tal vez por mi forma de ser o quizás porque luego del espaldarazo que significó el voto de los magistrados y funcionarios de Esquel, en la tarea que se me encomendara, en verdad me sentí muy solo. No pretendo aquí explayarme acerca de los efectos nocivos de esa soledad, lo cuál dejo para los oídos de mi terapeuta. Pero sí considero que hace a la cuestión el poder contar algunos pensamientos que cruzaron por mí en estos dos últimos años.

Desde un primer momento compartí la idea que ya se manejaba en la escuela, de que la capacitación de quienes trabajamos en la justicia no pasa por la sola incorporación de conocimientos, del mismo modo que lo hicimos en la universidad. Criticamos desde siempre que el estudio de grado no alcanza determinadas materias, determinadas cuestiones, que son las que hoy quiere emprender la escuela. Relaciones humanas, trabajo en equipo, optimización de los recursos, argumentación jurídica, oratoria, por mencionar algunas. Porque de nada nos sirve tener varios posgrados o maestrías si no aprendemos también a pensar y a decidir; si no sabemos valorar a nuestros compañeros, quienes están por encima y a quienes dependen de nosotros, sus necesidades, sus problemas. En el curso de liderazgo se nos contó que Japón llegó a ser lo que es, porque en la capacitación le otorgó a la cuestión actitudinal el 85 % de importancia, por sobre el simple conocimiento. Creo que la escuela pretende transmitir la idea de que el mejoramiento de nuestra justicia pasa también por esos carriles. Para mejorar lo que sabemos, pero más que nada "como lo hacemos".

No podemos resignarnos a que la historia nos pase por encima. Por el contrario, la historia debemos escribirla nosotros mismos. La Escuela de Capacitación Judicial no es un ente que debe erigirse en nuestro "papá" que nos enseñará lo que es la justicia, o peor, lo que es la vida. La escuela se va haciendo con participación, con opinión, con proyectos. Cada consejero debe ser la punta de un iceberg, el vocero de miles de ideas. Y cuando digo miles de ideas es realmente así y no exagero. Las ideas pueden multiplicarse rápidamente si uno quiere. Como dice una vieja canción de Fito Páez, entonces: "multiplicar es la tarea".

ESCUELA DE CAPACITACION DEL PODER JUDICIAL DE LA PROVINCIA DE TIERRA DEL FUEGO

por Felicitas Maiztegui Marcó

Secretaria Juzgado 1º Inst. Civil y Comercial de Ushuaia (Tierra del Fuego). Miembro de la Asociación Argentina de Derecho Procesal. Docente en Derecho Laboral de la UNLP. Especialista en Docencia Universitaria. Profesora en la Escuela de Capacitación Judicial de Tierra del Fuego.

El 21 de mayo se inauguró en el Poder Judicial de la Provincia de Tierra del Fuego, la Escuela Judicial que funcionará en los dos distritos judiciales, sur: Ushuaia y norte: Río Grande, dependiendo en forma directa del Superior Tribunal de Justicia. Su creación fue determinada mediante la emisión de la Acordada STJ N° 18/03, tomando como base normativa programática, lo previsto por la ley orgánica del Poder Judicial N° 110, artículos 54, 60 inc. h) que refieren al derecho y obligación a la capacitación, actualización y especialización de los agentes, de conformidad a lo que disponga la autoridad competente, el Superior Tribunal, sometiéndose a exámenes y evaluaciones que éste requiera.

El objetivo central y general de la Escuela es consolidar conocimientos y aptitudes para lograr una más eficiente y eficaz administración de justicia, tendiendo a que sus operadores conozcan nuevos métodos de gestión y técnicas de trabajo, como ampliación de conocimientos de las ciencias jurídicas, en la idea de mejorar la satisfacción de quienes reciben el servicio de justicia.

La Acordada N° 18/03 establece que dentro del término de treinta(30) días se reglamentarán los objetivos, estructura y funciones.

Se previó la formación de un Consejo Directivo, integrado por los miembros del Superior Tribunal de Justicia, como máxima autoridad de la Escuela Judicial, a quien se le encomienda la planificación anual

que incluirá los programas, planes de estudio y nómina de profesores presentada por su Director. Por otra parte, se estatuye el cargo de Director, quien representa a la Escuela en todas aquellas actividades científicas y académicas vinculadas al cumplimiento de sus objetivos. Asimismo, se implementa un Coordinador Ejecutivo, designado por el Consejo Directivo, quien tiene como función asistir al Director en todas las actividades que se establezcan en el reglamento.

En ésta primera etapa de funcionamiento se han implementado dos programas básicos curriculares comprensivos de dos niveles distintos de capacitación. El primero es para el cuerpo de agentes escalafonados como auxiliares y el segundo para los oficiales. Ambos programas contienen unidades referidas al código procesal, orientado en derecho civil y comercial, de familia y penal, nociones sobre mediación, manejo de relaciones institucionales, normas ISO, clases prácticas, informática, etc.

Entre magistrados y funcionarios se propuso un Coordinador por cada distrito judicial, a quien se les encomendó la organización de clases y asignación de temas a cada interesado en dictarlas, según la dedicación o afinidad con aquellos. Es decir que los mismos magistrados y funcionarios serán los profesores en los dos niveles de capacitación. Se dio inicio a los cursos dos veces a la semana-un día para cada nivel-, con duración de dos horas y fuera del horario laboral.

En relación a la obligatoriedad de la asistencia y aprobación del curso, se acordó que la participación, tiene esos requisitos excluyentes para poder concursar cargos vacantes para ascender.

Hasta aquí, apuntes ilustrativos de nuestra Escuela Judicial, más, seguramente «haciendo camino al andar» se irán perfeccionando técnicas de trabajos, temarios, organización de los cursos, metodologías y demás aciertos o defectos que surgirán, precisamente, de la experiencia colectada a partir de ésta propuesta dirigida en una primera etapa, sólo a los agentes judiciales, incluyendo en un futuro a magistrados y funcionarios.

Lo importante es haber tomado la decisión de comenzar e intentar un cambio, no porque exista un diagnóstico que determine que el mismo sea imperioso, sino porque movilizarnos a partir de la idea de qué es y en qué consiste una administración de justicia, incluye sin dudas, al ciudadano como sujeto individual frente al caso. Ello implica un compromiso responsable para dar una respuesta de proceso pronto, eficaz y oportuno.

Las gestiones vinculadas con la capacitación judicial, poseen como denominador común a la educación, como un proceso de aprendizaje interno dentro de la organización funcional y en cada unidad-marcada por un objetivo externo, que es alcanzar una eficiente administración de justicia.

Este objetivo puede variar en su contenido, es decir al considerar qué entiende cada organización por una eficiente administración, ello sin dudas tiene que ver con la concepción de juez eficaz, empleado eficaz, tiempos del proceso, producto que se quiera obtener mediante la sentencia, inmediatez en el litigio etc. ¿Cómo se logra la coincidencia de dicho objetivo entre los integrantes de una organización?, las respuestas pueden ser variadas por los distintos aspectos que se interrelacionan.

De hecho, si partimos del Poder Judicial como una organización administrativa, influirá decisivamente cual es la política judicial que tiene el propio Poder Judicial por ejemplo, respecto a:

- 1) Su modo de vinculación con los otros poderes del Estado;
- 2) Qué concepto de idoneidad se tiene y pretende para los ingresantes a la institución, grado de capacitación exigida, modo de evaluación de aptitudes y exigencias,
- 3) Quiénes integran los cuadros de evaluadores para magistrados, funcionarios y agentes;
- 4) Qué grado de comunicación interna existe en la organización;
- 5) Existencia o no de controles de calidad y gestión, etc..

Dichas apreciaciones conformarán una porción del objetivo de la organización, el que a mi modo de ver, también se condiciona por la «demandabilidad social respecto a las expectativas que tiene la sociedad como resultado de las acciones propias del Poder Judicial», las que si son audibles y aprehensibles por éste, servirán como índice de medición de necesidad de cambios.

Esta es una neta diferencia de lo que sucede en una organización pública y otras de actividad e interés privado, ya que en éstas últimas, el factor de medición para afrontar cambios, radica entre otros, en la «competitividad» del sector, determinada por las elecciones que efectúa el consumidor-ciudadano por tal o cual producto o servicio. Señalo esto último porque no en pocas oportunidades he escuchado que la clave de la eficiencia del sector público está en aplicar los mecanismos de calidad total de empresas

privadas, lo que no puede transplantarse, sencillamente, porque en nuestro campo de actuación ya partimos de la diferencia de la falta de competencia y ausencia de necesidad de ganancia económica. Ello no significa que algunos criterios y conceptos basados en técnicas de liderazgo, capacitación y eficiencia puedan adaptarse y aplicarse.

De allí entonces que es importante tener en cuenta a la hora de evaluar métodos de capacitación, y en relación a los sujetos integrantes de la organización, que sus objetivos vistos desde un resultado finalista son diferentes a los de una empresa privada, siendo importante entonces, saber abordar cómo se acrecienta y cimienta el interés en el trabajo bajo pautas formativas, para concientizar, que desde el Poder Judicial prestamos un servicio sin espera de contraprestación desde la comunidad, mas que un reconocimiento, un gracias y en definitiva dar una solución a tiempo.

Merton señaló que: entre los diferentes elementos de las estructuras sociales y culturales, dos son de importancia inmediata. Son separables mediante análisis, aunque se mezclan en situaciones concretas. El primero consiste en objetivo, propósitos e intereses culturalmente definidos, sustentados como objetivos legítimos por todos los individuos de la sociedad o por individuos situados en ellas en una posición diferente.

Los objetivos predominantes implican diversos grados de sentimiento y de importancia y comprenden una estructura de referencia aspiracional. **Son las cosas «por las que vale la pena esforzarse».** Son un componente básico, aunque no el exclusivo, de los que Linton llamó «designios para la vida del grupo»...Un segundo elemento de la estructura cultural define, regula y controla los modos admisibles de alcanzar esos objetivos.

Todo grupo social acopla sus objetivos culturales a reglas, arraigadas en las costumbres o en las instituciones, relativas a los procedimientos permisibles para avanzar hacia dichos objetivos.¹

Si tomamos la idea que un objetivo predominante son las cosas por las que vale la pena esforzarse, deberemos coincidir o tener apreciaciones semejantes del valor sobre ciertas cosas, esto en todos los niveles funcionales del Poder

Judicial. Para ello, es trascendente el rol de las Escuelas de Capacitación bajo políticas claras de la institución, porque en la medida que elaboremos objetivos comunes, podremos perseguir metas afines basadas en el esfuerzo y participación mancomunada. Esto requiere saber qué Poder Judicial queremos y porqué, definido el proyecto, analizar los cómo a partir de cada realidad y elementos con los que se cuenta o hacen falta para poner en marcha el plan. Este último tendrá un diagnóstico previo para planificar eligiendo métodos de realización de los objetivos, de todo lo cual, no debe estar ausente el control de si se cumplieron los objetivos y el grado de calidad antes determinado.

Finalmente, y a modo de reflexión personal, considero que las palabras preanotadas pueden focalizarse para la Escuela de Capacitación, donde puede encontrarse un espacio para conocer y comunicarnos de otra forma con el equipo de trabajo diario del juzgado, escuchando cuales son sus objetivos personales en su rol funcional y qué expectativas tiene, como también las deficiencias advertidas. Es que de poco o nada servirá dar clases de derecho procesal, de fondo, de reglamentos de personal etc., si las personas que formamos un engranaje de una unidad funcional y, en definitiva de una organización, tenemos intereses y sentimientos disímiles -en el sentido de objetivos-porque no tendremos metas.

El objetivo más importante para inducir un cambio es crear las condiciones en las cuales los miembros de la organización lleguen a la conclusión que la mejor manera de servir a los intereses personales es polarizar sus esfuerzos hacia el éxito de la organización². Las Escuelas de Capacitación han de canalizarlo.

Como uno de los elementos complementario a lo anterior, destaco para mí, que los profesores que se dediquen a la capacitación, **deben estar previamente capacitados. Si fueran magistrados o funcionarios, deberán estarlo en áreas pedagógicas, psicológicas y sociológicas.** Es importante contar con profesionales interdisciplinarios para abordar la capacitación desde distintas aristas y considerando los diferentes cuerpos funcionales que son operadores del sistema, en sus distintos roles (Juzgados de Familia; Defensorías, Fiscalías, Peritos etc.).

1 «Teoría y Estructura Social»-Estructura social y anomia, pgs.210/11,217/8, cap.VI-Merton-

2 «Transformación del servicio justicia-Burocracia y Administración Judicial», F.Fucito, p.78.

LAS ESCUELAS DE CAPACITACIÓN Y LA EVALUACIÓN DE SU DESEMPEÑO

por *Cristina Marco de Chañi*

Defensora Oficial de Pobres y Ausentes (Poder Judicial de Jujuy). Coordinadora de los Institutos de Investigación del Centro de Estudios e Investigación del Colegio de Magistrados del Poder Judicial de Jujuy.

Las Escuelas de Capacitación Judicial son organizaciones con características especiales, todavía no sometidas a una investigación profunda.

La particularidad y ambigüedad de sus fines -capacitar a quien supone capacitado- la configuración de sus plantillas, la intervención de elementos externos a ella, el carácter no obligatorio de algunas, o algunos de sus tramos, la fuerte carga de valores que allí se plantea, la condición de instituciones no encadenadas a un sistema educativo pero sí a la sociedad, les confiere un carácter difícilmente comparable al de organizaciones comerciales o industriales -como se ha pretendido-

Por ello sostengo que las Escuelas de Capacitación Judicial¹ poseen coordenadas de naturaleza específicamente distintas que las hacen diferentes a las empresas de ventas de automóviles, los supermercados o los bancos. Son nacidas del ritmo de la actividad judicial² y como tal acompañan el "ritmo de la realidad y deben imponer el reinado de los valores jurídicos".

Debido a esto y en relación a ellas mi idea es que, por su estructura y por los valores que deben propugnar y el requerimiento de resultados claros que apunten a la eficacia y eficiencia se aproximan a la de una organización escolar.

¿Y por qué esta afirmación?

Por la naturaleza de sus objetivos, la complejidad de sus procesos, el cúmulo de intereses y valores vinculados a su funcionamiento, el carácter social del sistema en que se enclavan. Ello hace que no se puedan aplicar respecto a ella muchos de los planteamientos que formulan las teorías organizativas.

Todo esto dicho en aras al rigor del estudio de las mismas y no de la reivindicación de un status específico en el que priman las buenas intenciones y los nobles sentimientos a costa de la eficacia y de la racionalización.

Si hablo pues de una organización en éste sentido, no puedo tener otro correlato que el concepto de la necesidad de la evaluación de la misma.

Escudero (1988) atribuye al centro escolar una serie de características que definen su naturaleza y su funcionamiento

como estructura organizativa:

a.- la escuela es una realidad socialmente construida por los miembros que la componen, a través de procesos de interacción social y en relación a los contextos y ambientes en los que funciona, como organización construida de ese modo, genera estructuras, roles, normas, valores y redes de comunicación.

b.- cada escuela crea en el tiempo una cultura propia construida por creencias implícitas, representaciones y expectativas, tradiciones, rituales y simbologías

Así pues no hay escuela en el sentido de organización que no pueda y deba ser evaluada.

En términos de teoría de evaluación de enseñanza y de los centros escolares el enfoque conceptual sobre la organización escolar **condiciona** el modelo de evaluación que se realizará de su funcionamiento.

Podríamos agrupar con Chiavento (1982) las Teorías sobre la Organización de una escuela común de enseñanza en dos grandes apartados:

1.- TEORIAS NORMATIVAS que tratan de regular la actividad organizativa en las instituciones escolares. Cuyo objetivo consiste en dar normas para su buen funcionamiento

Acá situaríamos a las teorías taylorista y fayolista (llamadas también clásicas o de management científico) y las denominadas de las relaciones humanas.

2.- TEORIAS EXPLICATIVAS: que intentan ofrecer una explicación sobre las claves del desarrollo comportamental de las instituciones. Encontramos en éstas a las teorías neoclásicas, burocráticas, estructuralista, behaviorista y científica. Acá se ubica el modelo o paradigma ecológico.

Muchas teorías sobre la organización (Sexton, 1978) han nacido y se ha desarrollado al amparo y con la intención de profundizar en la comprensión y de mejorar los resultados de la actividad empresarial no escolar.

Para algunos, la sociedad en la que vivimos, la familia u otras organizaciones tienen un carácter sistémico.

Un sistema es un conjunto de unidades o de elementos entre los que existen relaciones pluriformes. Los elementos no tienen sentido en sí mismos sino en función del todo y están relacionados de tal forma que una acción que produzca un cambio en una de las unidades probablemente producirá cambios en el sistema.

La teoría sistémica también se ha aplicado a los centros escolares y consiste fundamentalmente en explicar la realidad como un conjunto de interrelaciones entre los componentes constitutivos y como un proceso de funcionamiento ordenado al logro de metas.

Un sistema funciona como una máquina y las máquinas no pueden escapar a su propia mecánica.

Con éstas premisas considero que la mayoría de las Escuelas de Capacitación Judicial de la Argentina aplican esta perspectiva sistémica cuando establecen criterio de buen funcionamiento o de calidad, de forma fragmentaria y cuantitativa (cualificación de sus profesores, competencia de la dirección, rendimiento de los alumnos, participación, clima de las relaciones personales, participación con otros actores sociales etc.)³.

Como consecuencia lógica, el método de evaluación de un sistema así concebido es la de la evaluación integral. ¿Como lo hace? sin siquiera saber qué han de concebirse como buenos resultados ya que no puede entenderse a una parte sin la otra, de poco sirve centrarse en los resultados (goal based evaluation) sin haber tenido en cuenta el proceso, o en éste (goal free evaluation)

La concepción de la teoría de sistemas en la práctica lleva a la búsqueda de una definición más precisa de los límites que enmarcan la organización, p.e. los directores o profesores se encuentran preocupados con el mantenimiento de su legítima autoridad; el interés de los alumnos o de otros actores y sus aportes son interpretados como un reto.

1 Ponencia "Lineamientos generales para una capacitación Especializada" VII Congreso Nacional de Escuelas de Capacitación Judicial " Dra. S. T de Cardozo

Comisión N° 2 - Recursos Humanos.

2 Silvana Stagna El Saber de la Justicia Editorial La Ley - 1996

3 ver conclusiones del VII Congreso de

Escuelas de Capacitación Judicial Comisión N°3 Evaluación de los resultados

Ello lleva con frecuencia a intentar definir los límites de la organización en relación al entorno (Owen - 1983). La imagen del centro escolar ha sido controvertida porque encierra una amenaza determinista: *un organismo no puede salir de sus propias leyes*.

A mi modo de ver el paradigma que mejor se adapta a un estudio comprensivo de un centro escolar es el "modelo ecológico" que concibe al mismo como una "unidad de funcionamiento y de transformación".

Este término ha sido apropiado de las ciencias de la naturaleza y considera al centro escolar como un "ecosistema": conjunto de organismos de un ambiente determinado.

De modo tal que a los fines de la Escuela de Capacitación Judicial propugno considerarla no como un sistema sino como un ecosistema. Modelo ecológico aplicado al estudio comprensivo de la organización (Goodlad - 1983).

Ello así por que el paradigma ecológico resalta por igual a todos los elementos del ecosistema y explica la realidad.

Se mencionan acá sólo algunos de los postulados que permiten aplicar el paradigma ecológico al análisis de la Escuela Judicial y que ipso facto fundamentan la concepción evaluadora que es la más cercana a la realidad y posibilitan que realmente cumpla los fines en miras a lo que fue creada :

- El paradigma ecológico resalta por igual a todos los elementos del ecosistema. La evaluación no tiene sentido en este paradigma cuando se hace de un solo elemento descontextualizado. ¿Cómo entender el funcionamiento de las claves

de autoridad sin plantear las características del profesorado, la naturaleza de las tareas, el marco legal - si lo hay - en el que se desenvuelve la realidad de la escuela? Así el lema "todos somos la escuela de capacitación", sería una realidad.

- el contexto adquiere una fuerza dominante. Lo que sucede en la escuela cobra sentido y significado a la luz de códigos que se arraigan en su propia sintaxis. El contexto tiene diferentes capas y niveles - sociedad a la que alberga, cultura de los alumnos, las características del espacio -

- se enfatiza el carácter de las relaciones e intercambios de naturaleza psicosocial. No sólo son objeto de análisis las tareas sino los comportamientos y los resultados de las acciones sino el conjunto de relaciones formales e informales que componen un complejo entramado de redes comunicativas.

- atiende a los procesos que se desarrollan en el seno de la comunidad. No importan los hechos aislados sino la dinámica procesal, medios utilizados y las metas perseguidas y la relación con los núcleos de poder.

- el ser del centro importa mas que el deber ser.

- en el centro las personas actúan no sólo desde el dinamismo proveniente de su configuración psicológica sino que responden a patrones de los papeles que desempeñan.

La consideración de la Escuela de Capacitación Judicial como un ecosistema lleva aparejados presupuestos, métodos y reglas a la hora de abordar la evaluación de su funcionamiento y de su sentido.

Pueden ser agrupados en cinco grandes bloques: a.- los resultados (output - salidas), b.- los procesos internos a la propia organización, c.- postulación de criterios mixtos o integradores, d.- se centren sobre aspectos culturales de la organización, y e.- finalmente intenten evaluar la capacidad de la propia organización para auto transformarse (evaluación del cambio)

Así considerado hablaremos de autoridad y no de poder, de competencia de metas y no de diversidad de metas, de neutralidad ideológica en lugar de disputa ideológica, de consenso en vez de conflicto, de motivación en lugar de interés, de toma de decisiones en lugar de actividad política y de consentimiento en lugar de control.

Esto exige que la evaluación de cada Escuela de Capacitación Judicial haya de realizarse bajo perspectivas adecuadas a cada contexto y cada realidad, pero que, lo que sí debe ser una necesidad impostergable es que un programa de evaluación deba ser parte de la propia esencia de la Escuela de Capacitación Judicial en un proceso de reflexión crítica como función de retroalimentación.

BIBLIOGRAFÍA:

- Santos, Miguel Angel - 1993 - Hacer visible lo cotidiano - Teoría y Práctica de la evaluación cualitativa de los Centros Escolares - Edic. Akal, 2ª edición, capítulo 2 - Madrid.

- Sola Villazon Ana y otra - La Evaluación en la Programación Didáctica.

- Diseño de un Programa de Evaluación - Universidad de San Luis.



ESCUELA DE CAPACITACION JUDICIAL DE LA PROVINCIA DEL CHUBUT

