

1.- LA EDUCACION JUDICIAL.-

Por Ricardo Li Rosi (rlirosi@hotmail.com)

Publicado en la Revista de la Asociación de Magistrados y Funcionarios de la Justicia Nacional, N° 21/22, año 1999.

1.1.- El por qué de la Educación Judicial.-

Si, hace veinte o treinta años atrás, se hubiese preguntado a cualquier persona en qué se basa el prestigio y buen nombre de un individuo o de una institución, seguramente el requerido hubiese contestado que la honestidad, el cumplimiento de la palabra empeñada, la conducta honrosa constituían el requisito de aquel prestigio, ora individual, ora institucional. Si, en cambio, esa misma pregunta es formulada hoy día, a la respuesta original -aún vigente con toda intensidad- seguramente se le agregaría otro recaudo: la eficacia en el cumplimiento de su función.-

De manera que, hoy por hoy, el basamento del prestigio institucional está basado en dos pilares fundamentales: por un lado, la honestidad de sus integrantes; por el otro, el cumplimiento eficiente de la labor asig-

nada. Es que tan cierto como que de nada sirve toda eficacia desprovista de honra como que la conducta honrosa no basta si no es acompañada de un desempeño eficaz.-

A esta lógica no escapa el servicio de Justicia. Es un principio que hace a la esencia del régimen republicano y ya lo dijo Washington en los albores de la democracia

estadounidense, que la prestación eficaz del servicio de Justicia es el pilar fundamental del buen gobierno. Que el Poder Judicial sea independiente y eficiente no es una bonanza ni una gracia sino una exigencia liminar para el funcionamiento de una República.-

Ahora bien, el desarrollo de un sistema de educación judicial es fundamental para la obtención de tales objetivos. Es bien sabido que, en el mundo moderno, la obtención de ventajas competitivas hace al desarrollo integral de una región. Las ventajas competitivas pueden ser agrupadas, básicamente, en dos segmentos: el primero, hace al desarrollo tecnológico, industrial y, aún, la posesión de recursos naturales; el segundo, en cambio, se refiere exclusivamente al desarrollo del recurso humano. Cualquier tipo de ventaja del primero de los grupos es limitada tanto en su potencial como en la posibilidad de sostenerla a lo largo de los años; ninguna duda cabe, a esta altura, que la ventaja fundamental de las naciones debe fundarse en su recurso humano y, para ello, es esencial la formación y educación.-

También ello es pilar fundamental en un sistema republicano, pues la instrucción pública asienta el desarrollo del pueblo en el que radica, por definición, el concepto de la soberanía.-

Modernamente se ha puesto en relevancia una circuns

tancia conocida desde antiguo por todos; esto es, que dentro de los elementos de competitividad de una sociedad debe contemplarse dentro de los primeros lugares el sistema de resolución de sus conflictos. Un servicio judicial eficiente es, sin dudas, un elemento favorable de competitividad de una nación y la coloca en mejor situación en el desarrollo económico.-

Esto, como se dijo, es una verdad existente desde siempre. Sin embargo, la corriente iniciada por los países europeos que conformaron la Comunidad Económica, seguida luego por el NAFTA, la asociación de las naciones del sudeste asiático y el MERCOSUR, ponen la cuestión fuertemente sobre el tapete. Es que, en la medida que alguno de los integrantes del sistema regional posea un régimen judicial ineficaz, sea por la demora del sistema en resolver los conflictos que le son sometidos, sea por la ineptitud de sus resoluciones, sea por lo oneroso del mecanismo, cae en severa y evidente desventaja que resulta imposible disimular en el medio del proceso de integración.-

De allí que, a la par de ser pilar fundamental de la República, la existencia de un sistema judicial eficaz resulta ineludible elemento de razonable competitividad en el marco de un proceso de integración.-

1.2.- La educación como elemento fundamental de la obtención de una ventaja competitiva.-

La obtención de ventajas competitivas de considerable envergadura y de una duración apreciable, exige la existencia de recursos humanos con las mejores técnicas y capacidades; la calidad del recurso humano debe crecer continuamente si se pretende mejorar la economía y el bienestar. Los recursos humanos mejor preparados que los de otras regiones marcan un mejor nivel de competitividad; así, ha quedado demostrado que los países que más dedican a la formación de sus elementos humanos son los que logran ventajas competitivas nacionales más apreciables y, como ha sido de notoria explicación en los últimos tiempos, ello no es sólo una cuestión de política económica general sino un principio del mejor y más justo gobierno de una sociedad.-

En este sentido, hay principios generales que han quedado conformados sobre la materia y, así, debe dirigirse una tendencia a obtener niveles educativos elevados; debe procurarse de un cuerpo docente competente; la mayoría de los estudiantes deben recibir educación y formación con algún contenido de orientación práctica y estimular formas de enseñanza superior, de alta calidad,

aunque no necesariamente en el marco de las universidades
(Conf. Porter, Michael E. "La ventaja competitiva de las
naciones", pags.

776/779).-

En materia judicial la cuestión no admite variantes de trascendencia. La educación judicial, debe contemplar todos y cada uno de estos elementos y, particularmente, la formación práctica de los contenidos educativos. Justamente, radica allí la diferencia fundamental entre el concepto de educación judicial y el de formación jurídica a cargo, principalmente, de las universidades.-

1.3.- La educación judicial como principal herramienta de la independencia de la Magistratura.-

Y aquí llegamos al punto crítico y al principal desafío. **Cualquier política o planificación fracasarán si no cuentan con un servicio de educación judicial acorde a ellos.-**

La educación judicial es esencial para asegurar la independencia del Poder Judicial. La creación de un sistema de educación judicial -no jurídica, que está a cargo principalmente de las Universidades- es una labor prioritaria; a su vez, el conocimiento general de un

sistema educativo de este tipo tendrá como corolario el aumento de la fe pública en la rama judicial.-

Como se remarcó en el párrafo anterior, los servidores del sistema se están dando cuenta que la prestación de un servicio eficaz no depende únicamente del conocimiento del Derecho. A la par de ello, que inexorablemente debe existir, los jueces y funcionarios judiciales deben desarrollar las destrezas que permitan servir eficazmente desde sus posiciones, tornando eficiente el sistema.-

1.4.- El cambio como nota de la Educación Judicial.-

Hasta hace algunas décadas se daban dos fenómenos que no tornaban urgente diseñar un sistema educativo judicial; por un lado, el ciclo de cambio era de aproximadamente veinte años y, por el otro, los jueces eran designados a una edad mayor. De ahí que, cuando se cumplía el ciclo de cambio, el mismo en general coincidía con el fin del ciclo productivo del juez que, consecuentemente, no veía una necesidad imperiosa en su actualización y capacitación permanente. Sin embargo, en la actualidad, estos fenómenos se han revertido: por una parte, el ciclo de cambio se ha reducido a un lapso que varía de cinco a siete años y, por la otra, los jueces son designados a una edad menor. A partir de esta conjunción, un individuo que hoy fuese designado juez vería

transcurrir durante su vida laboral cuatro, cinco y hasta siete ciclos de cambio.-

Estos cambios abarcan todos los aspectos posibles: todos los días aparecen nuevas formas de contratación; cambian también las relaciones familiares; nuevas modalidades delictuales suceden a otras que desaparecen; se tornan más complejos los vínculos económicos; cambia el sistema de trabajo y las relaciones laborales en general; los delitos económicos son -sin duda- más complejos que antaño; la relación entre la sociedad y la Administración se ha modificado sustancialmente; en definitiva, no hay aspecto del Derecho que, en su dinámica social, no sufra transformaciones profundas que no parten sólo de la evolución jurídica, sino de la social, la tecnología, la economía, la política, la educación.-

En este contexto, resulta entonces innegable la imperiosa necesidad de contar con un sistema de formación y capacitación judicial que provea adecuadamente a la Judicatura para que ésta, a su turno, se desenvuelva eficazmente en el mundo moderno.-

La Educación y el entrenamiento de los Jueces es, pues, un desafío al que inminentemente deberá afrontarse y, para ello, debe contarse con un plan de contenidos y una evaluación constante de los programas educativos a desarrollarse. Por otro lado, la educación y el entrenamiento judicial debe abarcar todos los niveles de los

servidores del sistema, todas las instancias y jurisdicciones.-

1.5.- La Educación a Adultos Profesionales.-

Como todo sistema de educación de personas adultas y, además, profesionales, el de la formación y capacitación judicial debe contar con una variada organización de actividades educativas, que deben ser motivo de planificación, establecimiento de metas, trabajo organizado y sistematizado, control de resultados y labor en equipo e interdisciplinaria (Conf. Kirsch, Clifford **"Education and Training"**, en **"The Court Management and Administration Report"**, vol 1, n* 4, abril 1990, pag. 321).-

En efecto, la experiencia recogida en esta materia aún en otros campos profesionales indica que el carácter interactivo de la enseñanza es el que mejor colabora con el crecimiento del grupo humano a ella sometido, sobre la base de la asunción de roles reales y aspectos prácticos del ejercicio laboral.-

Los estudios sobre entrenamiento judicial se iniciaron, en los Estados Unidos, desde fines de la década del cuarenta, en el seno de la Oficina Administrativa de la Conferencia Judicial. Sin embargo, su diseño actual data de los años sesenta y fue, gracias a los esfuerzos del **"Chief Justice"** Warren E. Burger, que fue creada una

división destinada a la educación judicial, en el seno de la Justicia Federal: el "**Federal Judicial Center**", cuya

primera misión fue encarar estudios críticos sobre el desarrollo, organización y efectividad del servicio de Justicia. Según está determinado en sus estatutos, la misión de esta oficina consiste en **"estimular, crear, desenvolver y conducir programas de educación continua y entrenamiento para el personal del brazo judicial del Gobierno de la Unión... incluyendo mas no limitándolo a los Jueces"** (28 USC & 620; Bennis, Warren **"The Planning of Change"**; New York, Hot Rinehart and Winston, 1985, pag. 32).-

En Francia, con la designación de **"Centro Nacional de Estudios Judiciales"** fue fundada una escuela judicial en el año 1958. Este instituto ha sido la base de la actual Escuela Nacional de la Magistratura, que se encarga de la formación inicial y continua de los magistrados galos. Bajo la tutela del Ministerio de Justicia, esta escuela es administrada por un consejo presidido por el primer presidente del Tribunal de Casación.-

1.6.- El cambio y la actualización permanente de los programas de entrenamiento.-

Uno de los primeros objetivos en la conformación de un sistema de educación judicial debe ser la elaboración de una guía educativa y un programa de entrenamiento, tarea

a cargo de una comisión curricular que genere recomendaciones y establezca objetivos a lograr por quienes lleven adelante la faz ejecutiva del programa.-

En general, el tipo de cursos que se diseñan son de carácter intensivo, que focalizan la atención de los asistentes sobre aspectos concretos y puntuales, mediante un número reducido de sesiones a las que concurren un igualmente reducido grupo de trabajo; las sesiones y sus resultados deben ser sometidos al análisis crítico de los asistentes.-

Las estrategias de implementación de un sistema educativo tan especializado, dirigido a personas adultas de alto grado de profesionalización, no debe pasar por alto determinados objetivos: a) No debe ser un sistema de educación elemental; al contrario, debe poseer una intrínseca tendencia al cambio de comportamiento, basado en las concretas necesidades de los participantes; b) los métodos educativos a utilizar deben ser adecuados a las posiciones de quienes reciben los cursos; c) los cursos deben formar parte de un conjunto sistemático e integral de formación o capacitación, según el caso.-

2.- LA CURRICULA DEL SISTEMA DE EDUCACION JUDICIAL.-

2.1.- Un sistema de educación judicial no debería prescindir de los siguientes aspectos:

2.1.1.- Manejo de casos.-

El desarrollo de destrezas para dirigir el proceso judicial, en particular durante el período probatorio - que es el que más tiempo y esfuerzos humanos y económicos demanda- es fundamental para encaminar los juicios hacia una sentencia justa y rápida.-

En efecto, dentro de este concepto práctico adquiere relevancia lo referido al manejo de casos, o gerenciamiento de casos; esto es, el contenido dirigido a mejorar sustantivamente el rendimiento y productividad de los tribunales.-

El concepto arriba a nuestro medio recientemente; tampoco es muy antiguo en otros medios judiciales, vaya por caso, en los Estados Unidos, recién en los últimos veinte años fue progresivamente imponiéndose el concepto. En dicho medio, al igual que en el nuestro, el concepto y contenido del manejo de casos ("*case management*") era desconocido e impracticado por el foro. El curso del

proceso civil era conducido y controlado por los abogados de las partes y el rol del juez era sumamente pasivo; las pruebas eran ofreci

das y producidas sin una asignación lógica, en punto a la rápida e idónea solución de la controversia y ello, evidentemente, derivaba en duplicación de prueba, probanza innecesaria, mayor onerosidad del proceso judicial y alargamiento igualmente innecesario de los juicios.-

El tema ha evolucionado desde entonces y hoy, en aquellos foros como está sucediendo en el nuestro, nace la convicción de jueces y abogados -en definitiva, los principales servidores del sistema- de organizar el proceso judicial en general y, particularmente, la etapa probatoria que, normalmente, es la más prolongada en el tiempo, la que exige mayores esfuerzos profesionales y, por supuesto, la más onerosa.-

2.1.2.- La educación judicial y el manejo de casos.-

Un buen sistema de educación judicial persigue, como norte fundamental, que casi todos los jueces adopten una o varias técnicas de manejo de casos. Ello significa la activa intervención del juez en el proceso judicial y, particularmente, en las decisiones a adoptar antes de poner en funcionamiento la etapa probatoria. Para lograr

estos objetivos es preciso que la judicatura asuma la obligación de involucrarse activamente en los procesos que tramitan ante su sede, logrando con ello dos efectos principales que

redundan en gran beneficio: por un lado, logran una inmediatez que les permite reducir costos, esfuerzos profesionales y acortamiento de tiempos procesales; por el otro, mejoran el nivel de productividad del tribunal, reduciendo el stock de causas en trámite. Este último efecto produce, a su turno, tener menos causas que, como consecuencia inmediata y principal, le permite al magistrado judicial dedicar más tiempo e involucrarse aún más activamente en el resto de las causas que todavía están en trámite.-

En un informe producido por la división de educación judicial dependiente de la Conferencia Judicial de los Estados Unidos, se revelaba que **"estudios de carácter empírico demuestran que cuando un juez interviene personalmente en los pasos iniciales del proceso judicial, en orden a asumir el control judicial de la causa y ordenar la prueba ofrecida por las partes, dicha causa se maneja en forma más eficiente y con costos reducidos tanto para el justiciable como para el sistema judicial"** ("Notes of Advisory Committee on Rules of the Judicial Conference of the United States on 1983 Amendment to Rule 16 of the Federal Rules of Civil Procedure", 1977, p.17).-

En su trabajo sobre el tema ("*Case Management in the Courts of the United States*", pub. en "*Focus: Court Management at Home and Abroad*", "*The Litigator*", 1995, págs. 374/375), James G. Apple resume las principales razones en

las que él ubica el por qué más y más jueces en el país del Norte han adoptado técnicas de manejo de casos, finalmente sistematizadas en el adiestramiento judicial; razones que, a mi juicio, bien pueden ser aplicables a nuestro caso:

a) Un incremento notable de los casos sometidos tanto a los tribunales federales como estatales: en los últimos años el nivel de litigiosidad creció en proporciones nunca antes conocidas, circunstancia que exige revisar las tradicionales fórmulas de gerenciamiento de los casos;

b) la creciente complejidad de los casos sometidos a la jurisdicción: las nuevas modalidades contractuales, la complejidad de las relaciones económicas, las nuevas relaciones entre los países, acarrearán novedosas situaciones jurídicas que deben ser afrontadas por los tribunales;

c) el ofrecimiento excesivo de probanzas que alargan, en cuanto sean innecesarias o duplicadas, el proceso e incrementan sus costos.-

Ya hemos vistos cuáles son los elementos en orden a los cuales deben ubicarse las metas y objetivos de un

sistema judicial eficaz. Aún cuando podrían darse diversas definiciones sobre lo que puede entenderse por manejo o gerenciamiento de casos, lo cierto es que en definitiva se

trata de un conjunto de técnicas dirigidas a los jueces para que, en esencia, cumplan con los objetivos antes reseñados. Ello exige la sistematización de experiencias comunes, la innovación y la adaptación a las circunstancias del tribunal.-

La imagen que se posee sobre la labor del juez es la de un individuo preocupado por el cúmulo de trabajo, creciente acumulación de expedientes en trámite y a decisión y un manejo opresivo del tiempo útil. Un sistema de educación judicial no debe pasar por alto este diagnóstico y poner énfasis en técnicas de eficacia que permitan salir de este estado.-

Generalmente, los jueces consideran que están demasiado ocupados como para dedicarse a sistematizar y ordenar ideas en torno a estos aspectos del gerenciamiento de los casos; sin embargo, cuanto más apretada su agenda y mayor acumulación de casos, más necesario resulta dedicar un esfuerzo para salir de esta situación.-

2.1.3.- Manejo de la Agenda.-

El manejo de la agenda por parte del juez es, a la vez, sumamente importante. No se trata de fijar las audiencias según un orden de aparición, sino de conformar una

"agenda inteligente", que le permita también al juez acudir a la audiencia con el caso preparado y conformadas las preguntas y requerimientos que les deba hacer a los abogados. Es la conducta del juez la que da nivel a la audiencia, de manera que, cuanto más involucrado está el juez en las causas, mayor será el requerimiento intelectual en el comparendo y ello lleva a que, en estos casos, concurren los abogados a cargo de la causa; en cambio, un juez escasamente involucrado recibe generalmente a abogados junior, con escaso poder de decisión.-

2.1.4.- Manejo de Audiencias.-

Podrían resumirse los temas de adiestramiento para el tratamiento en la audiencia preliminar en los siguientes puntos: 1) identificación de las cuestiones sobre las que se basa el reclamo judicial; 2) asignación de un tiempo a los abogados de las partes para que brinden sus explicaciones y formulen peticiones relacionadas con la etapa probatoria; 3) examinar la posibilidad de un acuerdo conciliatorio; 4) adopción de alguna medida de esclarecimiento, con referencia a las partes o a la causa, en caso de ser necesario; 5) control de la prueba

ofrecida por las partes; 6) elaboración de la prueba aprobada, fijación de audiencias testimoniales, designación de peritos, etc.-

2.1.5.- *Arte de preguntar.-*

El juez debe estar correctamente adiestrado en el arte de preguntar; una correcta evaluación le permite al magistrado tener un claro panorama de los aspectos fácticos y la identificación de las reclamaciones del demandante, advirtiéndole de esta forma cuáles son los verdaderos puntos de la disputa.-

2.1.6.- *Identificación de aspectos controvertidos relevantes.-*

Existe la tendencia a considerar que el arreglo sólo es tal si es de fondo y abarcador de la totalidad de las cuestiones planteadas a la sede judicial. Sin embargo, en la mayoría de los casos no debería ser así. Una identificación de estos aspectos puede llevar a un acuerdo parcial (sea que involucre a uno de los demandados o que abarque alguno de los reclamos), o, lo cual tampoco debería descartarse, a acuerdos procedimentales que reduzcan la prueba a producir, abreviando la duración del proceso, sea por el reconocimiento de determinados extremos fácticos, sea por un acuerdo para prescindir de

determinada prueba o la simplificación de una ya
ofrecida.-

2.1.7.- Control de la Prueba.-

El control de la prueba a producir es un importante elemento de la reducción de costas y desarrollo procesal; una determinación apropiada de la prueba al estricto objeto de la causa facilita su desenvolvimiento, reduce su volumen a lo necesario, previene de actividad procesal innecesaria, facilita la lectura y decisión de la controversia, elimina la posibilidad de incidencias y reduce los costos de la litigación.-

2.1.8.- Negociación R.A.D. Adiestramiento del Juez sobre R.A.D.-

El acuerdo es uno de los elementos esenciales del manejo de casos y los acuerdos procedimentales en materia probatoria deben ser uno de los objetivos del juez en la audiencia. El juez debe estar familiarizado con técnicas de negociación y solución acordada de controversias que, como tales, deben formar parte de la educación judicial a impartir.-

2.2.- El uso eficiente de los colaboradores con los que el Juez cuenta.-

2.2.1.- Formación del Juez.-

En este sentido, la formación de un Juez debe involucrar necesariamente las técnicas de liderazgo sobre el grupo humano que gobierna, la creación de trabajo en equipo, la responsabilidad sobre el gerenciamiento del caso judicial, la diferenciación entre los colaboradores en la faz actuarial y los que integran la "oficina del Juez", son algunos de los temas que deben ser desarrollados e investigados.-

2.2.2.- Recursos humanos.-

El juez debe tener acabada conciencia sobre el uso de los recursos humanos de los que dispone. Para ello debe utilizar adecuadamente el "staff" que lo asiste. Como se ve, la faz actuarial del procedimiento -entendiendo por tal el desarrollo procesal hasta el momento en que pasa a sentencia- posee relevancia esencial en el manejo de los casos y la mejor productividad de los tribunales. El adiestramiento de los funcionarios judiciales es tan importante como la capacitación continua de los magistrados. La educación judicial no debe pasar por alto tampoco a otro tipo de auxiliares como los peritos

quienes, en la medida que estén imbuídos de estos
conceptos podrán convertirse en colaboradores sumamente
idóneos para agilizar la faz proba

toria a su cargo.-

En cuanto a los recursos humanos con los que cuenta el Poder Judicial, es preciso asignar a los auxiliares del Juez, una formación técnica continuada y profunda del personal judicial; así como la actualización constante de sus cuadros superiores y, por el otro, la adopción de modernos mecanismos de administración de recursos humanos por parte de quienes ejercen responsabilidades frente al grupo de trabajo.-

La creación de cursos que en la materia de Administración de Recursos Humanos y Materiales podrían brindar especialistas y docentes universitarios a los cuadros del Poder Judicial, asegurarían luego de una correcta y monitoreada aplicación, una optimización en el empleo de los mismos, una adecuación correcta a las más complejas situaciones que se le someten, una más veloz solución de los conflictos y un canal abierto para las constantes proposiciones de los colaboradores del Juez, cuyo mejor aprovechamiento y resultados estarían en relación directa con la constante formación profesional que recibirían.-

2.2.3.- *Diseño de roles.*

Los roles dentro de la oficina judicial deben ser
pen

sados como dinámicos, ello implica que deben ser rediseñados aspectos del trabajo tradicional e implica, desde el punto de vista del sistema educativo, desarrollar cursos de desenvolvimiento de liderazgo, coordinación de labores, entrenamiento de supervisores, dirigidos a obtener organizaciones de trabajo judicial que redunden en el mejoramiento concreto de la productividad del tribunal, entendiendo por tal, la efectiva reducción de los tiempos del proceso, de los costos y del esfuerzo humano comprometido en ello.-

2.2.4.- Trabajo en equipo. Organización equipos de trabajo.-

Uno de los aspectos esenciales es la organización moderna de la oficina judicial y la transformación del sistema de trabajo hacia una organización en equipo. Para ello, es muy importante los aspectos de motivación, liderazgo, solución de problemas, planeamiento, manejo de conflictos internos. Tampoco deben pasarse por alto cuestiones comunicacionales, relaciones interpersonales, entrenamiento de supervisores (oficiales, prosecretarios), rediseño de tareas dentro del tribunal.-

2.2.5.- Trabajo en equipo. Liderazgo.-

Un aspecto esencial en la concepción de un moderno

sistema de Educación Judicial consiste, pues, en la conformación de equipos de trabajo. Ello se ha logrado, durante los años que precedieron, sobre una base espontánea, muchas veces casual, casi nunca planificada y con una duración limitada al sostenimiento de esos elementos. En cambio, la labor en equipo y la estrategia de incentivación y liderazgo es, modernamente, producto de una transformación sustancial del tribunal.-

La necesidad de rediseñar las oficinas judiciales sobre la base del trabajo en equipo planificado y el adiestramiento en liderazgo e incentivación profesional llevan, en los Estados Unidos, más de tres décadas de investigación, en la que han participado no sólo Jueces y Abogados, sino también corporaciones económicas, organizaciones no gubernamentales, universidades y agencias nacionales e internacionales. La aparición de estas técnicas y su enseñanza han demostrado, en los distritos judiciales en que fue aplicada, que ello redundó en un mejoramiento notable de la productividad de esos tribunales y en una reducción no menos notable de los tiempos y costos de litigación, comparados con los que mantuvieron métodos tradicionales.-

En efecto, distintas cortes de justicia fueron organizadas sobre la base del trabajo en equipo, reempla-

zando la figura del control por la coordinación y la
motivación; la

educación compulsiva por la enseñanza práctica y motivadora; el desarrollo de aptitudes naturales en Jueces y Funcionarios que les han permitido mejorar sustancialmente sus rendimientos profesionales, a la par de reducir los conflictos e insatisfacciones dentro y hacia afuera de los tribunales a su cargo, mejorando su relación con el público y la consideración de éste (Conf. Zaffarano, Mark **"Leadership Concepts for Court Managers"**, en **"The Court Management and Administration Report"**, vol. 4, pág. 360, febrero 1993).-

Una idea distorsionada sobre estos aspectos de la educación judicial ha llevado a sostener, equivocadamente, que se trata de un mecanismo psicológico para que los individuos se piensen importantes. Se trata, en cambio, de una necesidad funcional. Los jueces y funcionarios judiciales poseen una experiencia práctica invaluable para liderar y manejar el servicio de la oficina judicial, que debe ser sistematizada y aprovechada por un buen régimen educativo. Muchos problemas organizacionales de los tribunales, en cualquier parte del mundo, no dependen tanto de razones presupuestarias como de falta de organización y soporte, en definitiva, desarrollo y perfeccionamiento del recurso humano (Cfr. Lefevre, R. Dale **"Judge-Court Manager Relationships: The Integration**

of Two Cultures", 1990, Williamsburg, Va. National Center
for State Courts).-

2.2.6.- Calidad total.-

Un ulterior paso en este sentido es desarrollar formación judicial sobre la base de lo que se ha dado en llamar la "**Calidad Total**". En efecto, ya no se trata de que cada agente judicial mejore sus rendimientos profesionales, ni siquiera que la oficina judicial mejore su productividad sobre la base del trabajo en equipo, sino de un aspecto más abarcador de todo el sistema de Justicia, involucrándolo como elemento social e institucional, dándole bases competitivas. Implica planeamiento, estrategia institucional y, como tal, se trata de un desafío que va más allá de la Escuela Judicial e involucrará, seguramente, las preocupaciones de los más altos organismos nacionales y regionales.-

Los conceptos de la calidad total involucran, en cuanto al sistema judicial, creatividad e innovación, planificación a largo plazo y consulta constante al público sobre sus opiniones sobre el servicio de Justicia que presta el Estado. En este desenvolvimiento de estrategias, determinación de metas y planificación de tareas, la educación judicial cumple un rol relevante para preparar adecuadamente para el cambio a los servidores del sistema. No hay institución, pública o privada,

que escape modernamente a la necesidad de estrategia y planificación. Así como existe una política económica o educativa, social o de defensa,

un país serio debe poseer una política judicial, metas perfectamente establecidas y la educación judicial que se imparte, sea formación inicial, sea entrenamiento continuado, no debe perder de vista estos aspectos y debe ordenarse siguiendo a ellos.-

La planificación educativa debe, a su vez, contar con un relevamiento preliminar de necesidades y una visión realista sobre la evolución futura.-

2.3.- La conformación de reglas de Etica Judicial y conducta profesional.-

Ello debe abarcar no sólo reglas de Etica aplicables a los Jueces sino, también, a los funcionarios y empleados judiciales. Asimismo, sería útil que, en el seno del Consejo de la Magistratura, se conformase una Comisión Consultiva que podría evacuar -con discreción pero con certeza- las consultas que se elevasen sobre cuestiones de ética judicial. Así, el funcionario judicial tendría sus reglas de ética y, ante alguna duda por situaciones no contempladas, podría elevar su consulta al Comité de Etica del Consejo, evitando incurrir en falta.-

2.4.- Desarrollo de destrezas de comunicación, tales como

el estilo en la escritura y la oratoria.-

2.5.- Conocer las relaciones debidas y sus límites con el público y con los medios de comunicación.-

2.5.1.- Introducción.-

El notable desarrollo de los medios de comunicación, a la par del crecimiento del interés público en los asuntos judiciales, exige conocimiento especializado. En este sentido, debe hacerse incapié en el valor educativo de los fallos judiciales, desde el punto de vista de la Instrucción Cívica del pueblo, restándole relevancia a la faz anecdótica de los casos.-

2.5.2.- Rol social del Poder Judicial.-

Las profundas y veloces modificaciones sociales e institucionales que se vienen dando en las comunidades nacionales -fenómeno al cual no escapa la nuestra- han colocado al Poder Judicial ante el enorme desafío de elaborar estrategias de cambio dirigidas a obtener una

eficaz ubicación y el acabado cumplimiento de su rol como
solución a los conflictos que se le someten en su misión

judicante.-

2.5.3.- *Judicatura y prensa.*

La preocupación por conformar una sana relación entre la Judicatura y la Prensa, para que puedan cumplir sin conflictos el rol común consistente en la Instrucción Cívica de la ciudadanía, a través del conocimiento del rol del Poder Judicial, el régimen legal y los procedimientos judiciales, lleva a pensar los mecanismos a elaborar para cumplir eficazmente tal cometido.-

Los casos judiciales concretos que se van suscitando, por más espectaculares que pudieren parecer, no son tan relevantes como lo es asegurar que el pueblo conozca el funcionamiento del sistema judicial y la forma en que el Estado presta tan esencial servicio.-

Muchos años ha, la Corporación Hearst realizó una encuesta entre los ciudadanos norteamericanos, mediante la cual quedó demostrado algo que desde mucho antes era sospechado por todos: menos de un 22% de los encuestados conocían el funcionamiento y organización de los tribunales. Tiempo después, en 1977, la cuestión no había

variado sustancialmente, pues una encuesta encargada a la prestigiosa firma "Yankelovich, Skelly & White" llegó a idéntica

conclusión: el público no estaba bien informado sobre el rol de las cortes y su sistema de funcionamiento (Conf. Starrett, Charles H. Jr. "Court Public Relations", publicado en "The Court Management & Administration Report" Vol. 3, n* 1, 1992).-

En nuestro medio la situación es, al menos, de idéntica gravedad y exige un programa de adiestramiento en la relación educativa con el medio social, y en particular, con los medios de comunicación.-

En definitiva, sin un adecuado programa, el conocimiento y la información sobre los tribunales puede llegar a convertirse para el ciudadano común en una frustrante experiencia. La moderna tecnología y el interés de los medios por el sistema judicial deben ser aprovechados en un sentido positivo -que no puede ser otro que educativo- y sistemático, a lo largo de un programa que tenga bien claro tales objetivos y sea perseverante en ellos, sin distraerse en anécdotas que pierden valor con la misma potencia estelar con la que suelen aparecer.-

El programa debe ser, entonces, **fácil de implementar y económico**, pues de lo contrario estaríamos ante

algo muy interesante pero de imposible realización en
nuestro país.-

2.6.- El manejo de las relaciones con los colegas.-

2.7.- El manejo de la vida personal del Juez y los funcionarios judiciales.-

Ello involucra su calidad de vida, física y mental, las relaciones y hábitos de trabajo, las normas de decoro.-

2.8.- El adecuado uso de la tecnología.-

Para ello debe tenerse en cuenta que la tecnología no resuelve, por sí y sin más, los problemas, sino que es una herramienta que permite ampliar las posibilidades de solución de los inconvenientes, a la vez de economizar los esfuerzos encaminados a tal solución.-

3.- CARACTERISTICAS DE LA EDUCACION JUDICIAL.-

3.1.- Continuidad.-

Ahora bien, como todo sistema educativo que se precie de tal, **la educación judicial debe ser continua.** Toda planificación educativa que no advierte la necesidad

de su continuidad, termina siendo un esfuerzo notable pero vano, pues se pierde al poco tiempo. Por otro lado, la notable evolución de las ciencias y la tecnología, exigen el continuado adiestramiento y la actualización de los funcionarios que sirven al sistema.-

La creación de una División de Educación Judicial es un desafío inmediato a la constitución del Consejo de la Magistratura. La intervención y el involucramiento de los Jueces y funcionarios judiciales es esencial para su éxito.-

3.2.- Logística.-

Sin embargo, el involucrar jueces y funcionarios no es suficiente. Se deberá contar con el apoyo de especialistas en técnicas de educación, que sepan sacar mejor provecho de las modernas tecnologías, la computación, los satélites, la educación a distancia, la auto-educación, pues la conformación de un sistema tradicional es sumamente oneroso y de resultados concretos escasos.-

3.3.- Debe abarcar a todos los servidores del sistema.-

El sistema de educación judicial no debe olvidar a ninguno de los integrantes del servicio de Justicia. Los

programas nacionales deben involucrarlos a todos ellos, para cohesionar el sistema judicial.-

La competencia judicial no puede verse entonces limitada a la decisión de los casos sino a todo lo que implique la conformación de un servicio eficiente, a la altura de las demandas institucionales y sociales. En los albores del moderno sistema constitucional, sostuvo Washington que **la administración de justicia es la columna más firme del buen gobierno**; en ello radica el principal desafío para los próximos tiempos.-

El Juez moderno debe manejar adecuadamente la administración de su tribunal y de los casos que ante él tramitan. La educación judicial, el intenso y continuo adiestramiento de los Jueces y de su personal de apoyo es de creciente importancia. Todo esfuerzo por descentralizar y mejorar el funcionamiento del tribunal debe contar con un plan educativo que torne capaces a los funcionarios que deben llevarlo a cabo; tal descentralización a la par de generar responsabilidad e involucramiento, bajará costos y reducirá sustancialmente la duración de los procesos judiciales.-

Finalmente, la educación judicial conforma, junto con un adecuado procedimiento de selección de postulantes a cubrir los cargos judiciales, la más idónea herramienta

de la independencia del Poder Judicial, pues la labor de los jueces debe ser percibida como eficiente por el cuerpo social. El adiestramiento de los Jueces y funcionarios judiciales implica prepararlos para identificar problemas y buscar soluciones innovativas y prácticas, que permitan enfrentar exitosamente el actual panorama de demora y altos costos judiciales, facilitando el mejor uso de los recursos escasos con los que el sistema cuenta.-

El programa es, pues, profundo. La meta consiste en la elaboración de un proyecto de Centro de Educación Judicial, dirigido a crear las condiciones para la transformación íntegra de los sistemas judiciales. Se busca que el sistema judicial sea **competitivo**. Para ello debe ser ágil, eficaz, razonablemente justo, económico; debe maximizar la utilización de los recursos humanos y materiales. Ello no se logra solamente con la incorporación de tecnología, sino con un sistema educativo que cambie la mentalidad de los agentes del sistema.-

El programa que se propone es de **educación judicial**; esencialmente distinto a lo intentado hasta ahora, que es educación jurídica. En definitiva, se trata de

enseñar a los agentes involucrados en el servicio a administrar eficazmente el sistema de Justicia.-

3.4.- Pautas de elaboración de una currícula de educación judicial.-

La currícula del sistema de educación judicial debe, en consecuencia, ser revisada periódicamente y, para ello, es preciso la consulta constante a los tribunales y al foro de abogados. Debe tratarse de un sistema curricular y no una mera sumatoria de cursos, pues debe evitarse la duplicación de seminarios de entrenamiento, o la dirección hacia objetivos escasamente prácticos; debe, en cambio, maximizarse el recurso humano y material del tribunal, en beneficio del servicio de justicia. Es en este marco que se define al entrenamiento como **"el proceso de enseñanza de conocimientos y habilidades que les sean útiles para incrementar su eficacia y productividad en sus labores"** (conf. De Bettignies, H.C., **"Management Development and Training Handbook"**, New York, McGraw-Hill Book Co., 1975, pág. 15).-

Una primera fase de un trabajo sobre recurso humano del tribunal debe hacer mérito de una revisión de las estructuras y organización del trabajo; también deben ser revisadas las funciones pues muchas deben ser rediseñadas, otras han perdido actualidad y otras nuevas no son satisfechas debidamente; los cursos no deben pasar por

alto la incentivación de los participantes, explicando el rol que cada uno desenvuelve dentro del sistema de Justicia; la

utilización adecuada de la tecnología; la transición hacia el trabajo en equipo. Para todo ello es importante, además de contar con formadores especialmente entrenados y equipos interdisciplinarios, la elaboración de material educativo concreto (manuales prácticos, videos educativos, programas para los computadores personales y domésticos, etc.).-

3.5.- Aspectos prácticos de la currícula.-

Ello ha llevado a adicionar aspectos esencialmente prácticos a la currícula de cualquier Escuela Judicial, pues quien se somete a capacitación desea, ineludiblemente, ver resultados prácticos en su ejercicio profesional. En definitiva, siguiendo el pensamiento de Wheeler, podemos decir que este aspecto de la Educación Judicial trata de desarrollar y aprovechar potencialidades que redunden en el mejoramiento de capacidades prácticas, que difícilmente podría efectuarse en soledad (Cfr. Wheeler, Russell **"Judicial Administration: Text and Readings"**, Englewood Cliffs, NJ Prentice-Hall, 1977).-

4.- HACIA QUIENES ESTA DIRIGIDO EL PROGRAMA.-

Dicho programa de educación judicial debe contar con los siguientes estamentos:

4.1.- Educación para los Jueces.-

Ello involucra tanto a los **jueces actualmente en servicio**, a quienes se les debe adiestrar en las nuevas técnicas, como a los **nuevos Jueces**, mediante cursos diseñados para que, cuando se hagan cargo de su tribunal, estén en condiciones de prestar **dignamente su servicio.-**

Dicho adiestramiento, que resulta esencial para la independencia judicial, debe enfocarse principalmente en dos áreas: el derecho sustantivo y las destrezas judiciales. La primera comprende la enseñanza y profundización no ya de materias básicas sino del derecho y los procedimientos que presenten alguna dificultad en particular o que sean noveles o estén en una etapa de desarrollo. La segunda, tiende a desarrollar destrezas, técnicas y cualidades que permitan efectivizar el servicio de justicia. Por lo general comprende materias tales como manejo de casos, métodos alternativos de resolución de disputas, uso efectivo del personal de apoyo, ética judicial, relaciones con el público y los medios de prensa, etc.-

Se prevé desarrollar los siguientes programas de educación para jueces:

4.1.1.- Programas de orientación para jueces.

Están destinados a los jueces recién nombrados y consisten en a) seminarios de aproximadamente una semana

de duración dictados por jueces de gran experiencia, b) entrega de materiales de autoestudio.

4.1.2.- Talleres de educación continua para jueces.

Por lo menos una vez al año se invita a cada juez a participar en talleres de tres días en los que se desarrollan temas tales como desarrollo de nuevas leyes, nueva legislación, mejora de destrezas, etc..-

4.1.3.- Programas de enfoque especial para jueces.

Abarcarían temas específicos y actuales como, por ejemplo, derecho comunitario y Mercosur, nuevas modalidades de contratación, cuestiones involucradas en la propiedad intelectual, patentes, amparo, habeas corpus, etc.

4.2.- La educación judicial no se agota con el adiestramiento de jueces (sean nuevos o con experiencia), sino que comprende, además, la educación de los funcionarios y personal de los tribunales.-

Así, el programa que se intenta desarrollar, proveería programas para el personal de los tribunales, incluyendo secretarios, secretarios auxiliares, oficia-

les, abogados de planta, oficiales jurídicos y otro personal no judicial que trabaje en el sistema de tribunales. Estos programas incluirán el adiestramiento en asuntos de personal, automa

tización y ordenadores de datos, destrezas gerenciales y de liderato, tópicos relacionados con el tipo particular de trabajo que dicho personal lleve a cabo, etc.-

5.- MATERIAL EDUCATIVO.-

Un sistema de formación no se completa -sin embargo- sin la elaboración constante y actualizada de su propio material educativo.-

El entrenamiento de adiestradores y la elaboración del material educativo son, pues, los pilares del sistema.-

Esta División de Educación apoyaría la educación a nivel del tribunal a través de 1) cintas de audio y video; 2) implementación de programas en paquetes producidos comercialmente o en el Centro; 3) mantenimiento de una red de especialistas en adiestramiento que desarrollan programas para sus respectivas unidades de trabajo; 4) desarrollo de seminarios; 5) programas de entrenamiento para los entrenadores; etc.-

También deberían incorporarse programas de información que involucren publicaciones estadísticas, folletos explicativos sobre el rol del Tribunal, creación de ámbitos radiales y televisivos de discusión sobre el servicio de

justicia.-

Así, un buen programa de esclarecimiento sobre el funcionamiento del servicio debería incluir la elaboración de filmes documentales, que normalmente conforman un excelente vehículo para llevar el mensaje del Tribunal a la comunidad.-

Un esquema de filmes documentales debe tener presente no sólo los dirigidos al público en general sino, también, al especializado y aún al ámbito escolar para que los niños y adolescentes conozcan su sistema judicial y vayan preparando -como futuros plenos ciudadanos- una relación madura con sus instituciones republicanas.-

Cada individuo, organización o sociedad debe madurar; esa maduración implica cambio, innovación y una suerte de renacimiento. A este principio no escapa el sistema judicial y ello lleva a un primer interrogante: Por qué es más necesario que nunca contar ahora con un sistema de Educación Judicial?

Al respecto, ya se han dado -antes que ahora- argumentos positivos sobre la conveniencia,

contenido y necesidad de un sistema educativo que alimente a los servidores del servicio de Justicia (cfr.

"Los Desafíos del

Consejo de la Magistratura y la Judicatura para los próximos años. La Experiencia Norteamericana", LL 1997-C-1118/1122; "Conferencia Judicial Estadounidense. Comparación con nuestro programado Consejo de la Magistratura", LL 1997-E-1139/1144; "El Mejoramiento de la Productividad de los Tribunales como Nudo de cualquier Sistema de Educación Judicial", LL 1997-E-1288/1295), pero cabe agregar un dato de la realidad: Hasta hace algunas décadas se daban dos fenómenos que no tornaban urgente diseñar un sistema educativo judicial; por un lado, el ciclo de cambio era de aproximadamente veinte años y, por el otro, los jueces eran designados a una edad mayor. De ahí que, cuando se cumplía el ciclo de cambio, el mismo en general coincidía con el fin del ciclo productivo del juez que, consecuentemente, no veía una necesidad imperiosa en su actualización y capacitación permanente. Sin embargo, en la actualidad, estos fenómenos se han revertido: por una parte, el ciclo de cambio se ha reducido a un lapso que varía de cinco a siete años y, por la otra, los jueces son designados a una edad menor. A partir de esta conjunción, un individuo que hoy fuese designado juez vería transcurrir durante su vida laboral cuatro, cinco y hasta siete ciclos de cambio.-

Estos cambios abarcan todos los aspectos posibles: todos los días aparecen nuevas formas de contratación; cambian también las relaciones familiares; nuevas

modalidades delictuales suceden a otras que desaparecen; se tornan más complejos los vínculos económicos; cambia el sistema de trabajo y las relaciones laborales en general; los delitos económicos son -sin duda- más complejos que antaño; la relación entre la sociedad y la Administración se ha modificado sustancialmente; en definitiva, no hay aspecto del Derecho que, en su dinámica social, no sufra transformaciones profundas que no parten sólo de la evolución jurídica, sino de la social, la tecnología, la economía, la política, la educación.-

En este contexto, resulta entonces innegable la imperiosa necesidad de contar con un sistema de formación y capacitación judicial que provea adecuadamente a la Judicatura para que ésta, a su turno, se desenvuelva eficazmente en el mundo moderno.-

Como todo sistema de educación de personas adultas y, además, profesionales, el de la formación y capacitación judicial debe contar con una variada organización de actividades educativas, que deben ser motivo de planificación, establecimiento de metas, trabajo organizado y sistematizado, control de resultados y labor en equipo e interdisciplinaria (Conf. Kirsch, Clifford **"Education and Training"**, en **"The Court**

Management and Administration Report", vol 1, n* 4, abril
1990, pag. 321).-

En efecto, la experiencia recogida en esta materia aún en otros campos profesionales indica que el carácter interactivo de la enseñanza es el que mejor colabora con el crecimiento del grupo humano a ella sometido, sobre la base de la asunción de roles reales y aspectos prácticos del ejercicio laboral.-

Los estudios sobre entrenamiento judicial se iniciaron, en los Estados Unidos, desde fines de la década del cuarenta, en el seno de la Oficina Administrativa de la Conferencia Judicial. Sin embargo, su diseño actual data de los años sesenta y fue, gracias a los esfuerzos del **"Chief Justice"** Warren E. Burger, que fue creada una división destinada a la educación judicial, en el seno de la Justicia Federal: el **"Federal Judicial Center"**, cuya primera misión fue encarar estudios críticos sobre el desarrollo, organización y efectividad del servicio de Justicia. Según está determinado en sus estatutos, la misión de esta oficina consiste en **"estimular, crear, desenvolver y conducir programas de educación continua y entrenamiento para el personal del brazo judicial del Gobierno de la Unión... incluyendo mas no limitándolo a los Jueces"** (28 USC & 620; Bennis, Warren **"The Planning of Change"**; New York, Hot Rinehart and Winston, 1985, pag. 32).-

En Francia, con la designación de "**Centro**

Nacional de Estudios Judiciales" fue fundada una escuela judicial en el año 1958. Este instituto ha sido la base de la actual Escuela Nacional de la Magistratura, que se encarga de la formación inicial y continua de los magistrados galos. Bajo la tutela del Ministerio de Justicia, esta escuela es administrada por un consejo presidido por el primer presidente del Tribunal de Casación.-

Uno de los aspectos esenciales es la organización moderna de la oficina judicial y la transformación del sistema de trabajo hacia una organización en equipo. Para ello, es muy importante los aspectos de motivación, liderazgo, solución de problemas, planeamiento, manejo de conflictos internos. Tampoco deben pasarse por alto cuestiones comunicacionales, relaciones interpersonales, entrenamiento de supervisores (oficiales, prosecretarios), rediseño de tareas dentro del tribunal.-

Los roles dentro de la oficina judicial deben ser pensados como dinámicos, ello implica que deben ser rediseñados aspectos del trabajo tradicional e implica, desde el punto de vista del sistema educativo, desarrollar cursos de desenvolvimiento de liderazgo, coordinación de labores, entrenamiento de supervisores,

dirigidos a obtener organizaciones de trabajo judicial que redunden en el mejoramiento concreto de la productividad del tribunal, entendiendo por tal, la efectiva reducción de los tiempos

del proceso, de los costos y del esfuerzo humano comprometido en ello.-

Una primera fase de un trabajo sobre recurso humano del tribunal debe hacer mérito de una revisión de las estructuras y organización del trabajo; también deben ser revisadas las funciones pues muchas deben ser rediseñadas, otras han perdido actualidad y otras nuevas no son satisfechas debidamente; los cursos no deben pasar por alto la incentivación de los participantes, explicando el rol que cada uno desenvuelve dentro del sistema de Justicia; la utilización adecuada de la tecnología; la transición hacia el trabajo en equipo. Para todo ello es importante, además de contar con formadores especialmente entrenados y equipos interdisciplinarios, la elaboración de material educativo concreto (manuales prácticos, videos educativos, programas para los computadores personales y domésticos, etc.).-

Un aspecto esencial en la concepción de un moderno sistema Judicial consiste, pues, en la conformación de equipos de trabajo. Ello se ha logrado, durante los años que precedieron, sobre una base espontánea, muchas veces casual, casi nunca planificada y con una duración limitada al sostenimiento de esos elementos. En

cambio, la labor en equipo y la estrategia de
incentivación y liderazgo es, modernamente, producto de
una transformación sustancial del

tribunal.-

La necesidad de rediseñar las oficinas judiciales sobre la base del trabajo en equipo planificado y el adiestramiento en liderazgo e incentivación profesional llevan, en los Estados Unidos, más de tres décadas de investigación, en la que han participado no sólo Jueces y Abogados, sino también corporaciones económicas, organizaciones no gubernamentales, universidades y agencias nacionales e internacionales. Desde 1987 el capítulo referido al trabajo planificado en equipo, el adiestramiento de motivación y liderazgo dentro del tribunal ha sido motivo permanente de discusión en la Conferencia Judicial Estadounidense. La aparición de estas técnicas y su enseñanza han demostrado, en los distritos judiciales en que fue aplicada, que ello redundó en un mejoramiento notable de la productividad de esos tribunales y en una reducción no menos notable de los tiempos y costos de litigación, comparados con los que mantuvieron métodos tradicionales.-

En efecto, distintas cortes de justicia en la Unión fueron organizadas sobre la base del trabajo en equipo, reemplazando la figura del control por la coordinación y la motivación; la educación compulsiva por

la enseñanza práctica y motivadora; el desarrollo de aptitudes naturales en Jueces y Funcionarios que les han permitido

mejorar sustancialmente sus rendimientos profesionales, a la par de reducir los conflictos e insatisfacciones dentro y hacia afuera de los tribunales a su cargo, mejorando su relación con el público y la consideración de éste (Conf. Zaffarano, Mark **"Leadership Concepts for Court Managers"**, en **"The Court Management and Administration Report"**, vol 4, pag. 360, febrero 1993).-

Una idea distorsionada sobre estos aspectos de la educación judicial ha llevado a sostener, equivocadamente, que se trata de un mecanismo psicológico para que los individuos se piensen importantes. Se trata, en cambio, de una necesidad funcional. Los jueces y funcionarios judiciales poseen una experiencia práctica invaluable para liderar y manejar el servicio de la oficina judicial, que debe ser sistematizada y aprovechada por un buen régimen educativo. Muchos problemas organizacionales de los tribunales, en cualquier parte del mundo, no dependen tanto de razones presupuestarias como de falta de organización y soporte, en definitiva, desarrollo y perfeccionamiento del recurso humano (Cfr. Lefevre, R. Dale **"Judge-Court Manager Relationships: The Integration of Two Cultures"**, 1990, Williamsburg, Va. National Center for State Courts).-

Ello ha llevado a adicionar aspectos esencialmente prácticos a la currícula de cualquier Escuela Judicial, pues quien se somete a capacitación desea,

ineludiblemente, ver resultados prácticos en su ejercicio profesional. En definitiva, siguiendo el pensamiento de Wheeler, podemos decir que este aspecto de la Educación Judicial trata de desarrollar y aprovechar potencialidades que redunden en el mejoramiento de capacidades prácticas, que difícilmente podría efectuarse en soledad (Cfr. Wheeler, Russell **"Judicial Administration: Text and Readings"**, Englewood Cliffs, NJ Prentice-Hall, 1977).-

Un segundo paso en este sentido es desarrollar formación judicial sobre la base de lo que se ha dado en llamar la **"Calidad Total"**. En efecto, ya no se trata de que cada agente judicial mejore sus rendimientos profesionales, ni siquiera que la oficina judicial mejore su productividad sobre la base del trabajo en equipo, sino de un aspecto más abarcador de todo el sistema de Justicia, involucrándolo como elemento social e institucional, dándole bases competitivas. Implica planeamiento, estrategia institucional y, como tal, se trata de un desafío que va más allá de la Escuela Judicial e involucrará, seguramente, las preocupaciones del futuro Consejo de la Magistratura.-

Los conceptos de la calidad total involucran, en cuanto al sistema judicial, creatividad e

innovación, planificación a largo plazo y consulta constante al público sobre sus opiniones sobre el servicio de Justicia

que presta el Estado. En este desenvolvimiento de estrategias, determinación de metas y planificación de tareas, la educación judicial cumple un rol relevante para preparar adecuadamente para el cambio a los servidores del sistema. No hay institución, pública o privada, que escape modernamente a la necesidad de estrategia y planificación. Así como existe una política económica o educativa, social o de defensa, un país serio debe poseer una política judicial, metas perfectamente establecidas y la educación judicial que se imparte, sea formación inicial, sea entrenamiento continuado, no debe perder de vista estos aspectos y debe ordenarse siguiendo a ellos.-

Administrar implica, en definitiva, el uso de las personas y del equipo, únicos elementos con los que cuenta el sistema, para facilitar el mecanismo de procesamiento y resolución de casos judiciales (Cfr. Markey, Howard "The Role of Technology in the Future of the Courts", pag. 194- 1989).-

Referir la administración judicial ha causado, durante años, el efecto de una píldora para dormir. La cuestión fue desatendida por los agentes del sistema; sin

embargo, la realidad indica que el tema es sustancialmente relevante en los años por venir, si se quiere un servicio

eficaz y que cumpla el rol institucional asignado.-

El creciente número de personas involucradas en el sistema judicial, la mayor demanda de la sociedad, la complejidad creciente de las cuestiones que se someten, exige un servicio eficaz, que debe ser eficientemente administrado.-

La modificación del sistema de trabajo, la asignación de recursos humanos, la asignación de recursos materiales en forma descentralizada y hasta el diseño edilicio, deberán ser materias a planificar para un futuro no tan lejano.-

Ello exigirá una **apertura mental** que, necesariamente, llevará a revisar cada uno de los pasos y esquemas que han gobernado durante décadas al sistema judicial: Es imprescindible que cada tribunal tenga su propia mesa de entradas?; No sería descabellado pensar tal vez no en una pero sí en varias mesas de entradas - por ejemplo una por edificio- que atendieran a los casos de todos los jueces de ese edificio?; No es tiempo ya de diseñar lo que los estadounidenses llaman la "oficina del juez"?; No es tiempo también de distinguir la faz actuarial de la administración de casos, de la faz de

decisión?; Se necesita el mismo tipo de diseño en uno y otro caso?; No es preciso encarar un sistema de educación judicial que abarque a todos los

agentes del sistema?

La respuesta a estos interrogantes no es difícil. El sistema de prestación de servicio debe cambiar y evolucionar hacia mecanismos más modernos y eficientes. Requiere de especialización y educación judicial; la incorporación y utilización idónea de las herramientas tecnológicas; necesita el compromiso e involucrar a todos los que actualmente participan, sin prescindir de nadie, aunque de otra manera, más intensa.-

La educación judicial como principal herramienta de la independencia de la Magistratura.-

Cualquier política o planificación fracasarán si no cuentan con un servicio de educación judicial acorde a ellos.-

La educación judicial es esencial para asegurar la independencia del Poder Judicial. La creación de un sistema de educación judicial -no jurídica, que está a cargo principalmente de las Universidades- es una labor prioritaria del Consejo; a su vez, el conocimiento general de un sistema educativo de este tipo tendrá como

corolario el aumento de la fe pública en la rama judicial.-

Como se remarcó en el párrafo anterior, los servido

res del sistema se están dando cuenta que la prestación de un servicio eficaz no depende únicamente del conocimiento del Derecho. A la par de ello, que inexorablemente debe existir, los jueces y funcionarios judiciales deben desarrollar las destrezas que permitan servir eficazmente desde sus posiciones, tornando eficiente el sistema.-

Un sistema de educación judicial no debería prescindir de los siguientes aspectos:

a) **Manejo de casos:** el desarrollo de destrezas para dirigir el proceso judicial, en particular durante el período probatorio -que es el que más tiempo y esfuerzos humanos y económicos demanda- es fundamental para encaminar los juicios hacia una sentencia justa y rápida;

b) **El uso eficiente de los colaboradores con los que el Juez cuenta:** en este sentido, la formación de un Juez debe involucrar necesariamente las técnicas de liderazgo sobre el grupo humano que gobierna, la creación de trabajo en equipo, la responsabilidad sobre el gerenciamiento del caso judicial, la diferenciación entre los colaboradores en la faz actuarial y los que integran la "oficina del Juez",

son algunos de los temas que deben ser desarrollados e investigados;

c) **La conformación de reglas de Etica Judicial y conducta profesional:** ello debe

abarcarse no sólo las reglas de Etica aplicables a los Jueces sino, también a los funcionarios y empleados judiciales. Asimismo, sería útil que, en el seno del Consejo de la Magistratura, se conformase una Comisión Consultiva que podría evacuar -con discreción pero con certeza- las consultas que se elevasen sobre cuestiones de ética judicial. Así, el funcionario judicial tendría sus reglas de ética y, ante alguna duda por situaciones no contempladas, podría elevar su consulta al Comité de Etica del Consejo, evitando incurrir en falta;

d) **Desarrollo de destrezas de comunicación, tales como el estilo en la escritura y la oratoria;**

e) **Conocer las relaciones debidas y sus límites con el público y con los medios de comunicación:** El notable desarrollo de los medios de comunicación, a la par del crecimiento del interés público en los asuntos judiciales, exige conocimiento especializado. En este sentido, debe hacerse incapié en el valor educativo de los fallos judiciales, desde el punto de vista de la Instrucción Cívica del pueblo, restándole relevancia a la faz anecdótica de los casos;

f) El manejo de las

relaciones con los colegas;

g) **el manejo de la vida personal del Juez y los funcionarios judiciales:** ello involucra su calidad de vida, física y mental, las relaciones y hábitos de trabajo, las normas de decoro.-

h) **el adecuado uso de la tecnología:** Para ello debe tenerse en cuenta que la tecnología no resuelve, por sí y sin más, los problemas, sino que es una herramienta que permite ampliar las posibilidades de solución de los inconvenientes, a la vez de economizar los esfuerzos encaminados a tal solución.-

La competencia judicial no puede verse entonces limitada a la decisión de los casos sino a todo lo que implique la conformación de un servicio eficiente, a la altura de las demandas institucionales y sociales. En los albores del moderno sistema constitucional, sostuvo Washington que **la administración de justicia es la columna más firme del buen gobierno;** en ello radica el principal desafío para los próximos tiempos.-

El Juez moderno debe manejar adecuadamente la administración de su tribunal y de los casos que ante él tramitan.

Finalmente, la educación judicial conforma, junto

con un adecuado procedimiento de selección de postulantes a cubrir los cargos judiciales, la más idónea herramienta de la independencia del Poder Judicial, pues la labor de los jueces debe ser percibida como eficiente por el cuerpo social. El adiestramiento de los Jueces y funcionarios judiciales implica prepararlos para identificar problemas y buscar soluciones innovativas y prácticas, que permitan enfrentar exitosamente el actual panorama de demora y altos costos judiciales, facilitando el mejor uso de los recursos escasos con los que el sistema cuenta.-

Una primer aproximación a la pregunta clave que importa definir qué es la litigación compleja nos lleva a sostener que se trata de casos en los cuales se presentan problemas inusuales, infrecuentes en la litigación común y que requieren, por esa calidad, un tratamiento extraordinario y diferencial. De ahí que lo extraordinario del caso no derive necesariamente que la cuestión sea relevante o no desde un punto estrictamente patrimonial.-

En materia de litigación compleja más que en cualquier otro caso debe ser reconocida la necesidad de un adiestramiento intenso sobre manejo de casos, pues, de lo contrario, a la complejidad del caso se le sumaría la torpeza del gerenciamiento del tribunal. Y, son sobrados

los casos y ejemplos de asuntos judiciales en los cuales se da una explosiva combinación de litigación compleja con una oficina judicial que posee rudimentarios y tan sólo intuitivos conceptos de gerenciamiento de casos y que llevan al asunto a un callejón sin salida, a una solución inidónea, en fin, al fin no querido.-

La complejidad de la litigación deriva, a veces, de un asunto jurídicamente complicado. Sin embargo, a veces tal complejidad no se da por una cuestión jurídica dificultosa sino por aspectos puramente instrumentales; por ejemplo, la multiplicidad de partes, porque la cuestión envuelve a un gran número de testigos, documentos, pericias, en definitiva, una compleja labor probatoria; otras veces, la dificultad tiene que ver con una novedosa legislación.-

En los casos de litigación compleja se requiere, más que en cualquier otro caso, un adecuado dominio de las técnicas de manejo de casos. Particularmente porque esa clase de litigación impone una responsabilidad a los jueces y abogados que exige el deber judicial de involucrarse en la causa con más intensidad que otro tipo de litigación. Ello sucede muy especialmente en cuestiones de derechos difusos donde los

bienes y personas involucrados le dan a la causa
trascendencia social.-

También sucede ello en los casos de litigación

múltiple, esto es, cuando cientos o miles de juicios tienen su origen en la misma causa, involucrando a determinadas personas a partir de su rol. Si bien cada individuo posee su propio caso con sus particularidades, no puede desconocerse que este conjunto de múltiples causas judiciales conforman un caso de litigación compleja. El control sobre la proliferación de casos y la coordinación sobre las múltiples reclamaciones (vaya por caso las recientes demandas contra empresas tabacaleras) es crucial para un efectivo manejo de la litigación compleja. Particularmente, esta situación también se observa en los múltiples reclamos acumulados ante el juez concursal.-

Otras situaciones de litigación compleja que se pueden observar y que habrán de darse cada vez más en el futuro -además de las cuestiones de derechos difusos, las pretensiones masivas, las cuestiones de derecho ambiental, o los temas concursales- son las referidas a los temas de consumo, a la aplicación de leyes antimonopolio, a las denuncias por discriminación, a las cada vez más complejas cuestiones de patentes y de propiedad intelectual en general, al comercio y transporte internacional, al negocio asegurativo, a los pleitos en los que se dilucida evidencia científica, a las cuestiones relacionadas con la genética, a las

cuestiones en las que están involucrados los mercados de valores, los negocios fiduciarios y bancarios, pleitos en los que se discuten cuestiones de confidencialidad,

tecnología industrial, de prensa, información y datos, para dar solo algunos ejemplos del universo de la litigación compleja.-

De modo pues, que cuanto más complejo es el panorama de futuro con el que se enfrenta el tribunal, más imprescindible para la formación de los jueces es adquirir técnicas de manejo de casos y organización del tribunal.-

La imagen que se posee sobre la labor del Juez es la de un individuo preocupado por el cúmulo de trabajo, creciente acumulación de expedientes en trámite y a decisión y un manejo opresivo del tiempo útil. Un sistema de educación judicial no debe pasar por alto este diagnóstico y poner énfasis en técnicas de eficacia que permitan salir de este estado.-

En un informe producido por la división de educación judicial dependiente de la Conferencia Judicial de los Estados Unidos, se revelaba que ***"estudios de carácter empírico demuestran que cuando un juez interviene personalmente en los pasos iniciales del proceso judicial, en orden a asumir el control judicial de la causa y ordenar la prueba ofrecida por las partes,***

dicha causa se maneja en forma más eficiente y con costos reducidos tanto para el justiciable como para el sistema judicial" ("Notes of Advisory Committee on Rules of the Judicial Conference of

the United States on 1983 Amendment to Rule 16 of the Federal Rules of Civil Procedure", 1977, p.17).-

En su trabajo sobre el tema ("*Case Management in the Courts of the United States*", pub. en "*Focus: Court Management at Home and Abroad*", "*The Litigator*", 1995, pags. 374/375), James G. Apple resume las principales razones en las que él ubica el por qué más y más jueces en el país del Norte han adoptado técnicas de manejo de casos, finalmente sistematizadas en el adiestramiento judicial; razones que, a mi juicio, bien pueden ser aplicables a nuestro caso:

a) Un incremento notable de los casos sometidos tanto a los tribunales federales como estatales: en los últimos años el nivel de litigiosidad creció en proporciones nunca antes conocidas, circunstancia que exige revisar las tradicionales fórmulas de gerenciamiento de los casos;

b) la creciente complejidad de los casos sometidos a la jurisdicción: las nuevas modalidades contractuales, la complejidad de las relaciones económicas, las nuevas relaciones entre los países, acarrean novedosas situaciones jurídicas que deben ser afrontadas por los tribunales;

c) el ofrecimiento excesivo de probanzas que alargan, en cuanto sean innecesarias o duplicadas, el proceso e incrementan sus costos.-