

CONCURSO DDP-5048

SECRETARIO ADMINISTRATIVO
CENTRO DE CAPACITACIÓN
"Manuel A. Saez"
Poder Judicial
Provincia de Mendoza



De la crisis al éxito... para la Capacitación Judicial en Mendoza

PROPUESTAS PARA LA LEGITIMACIÓN DE SU PODER JUDICIAL

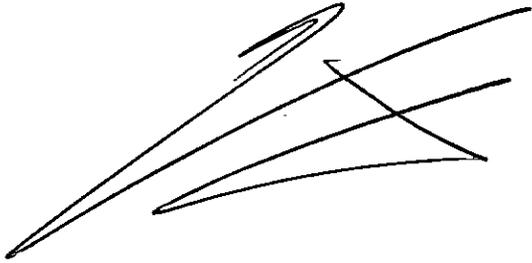
*... Sino sabes a dónde vas,
cualquier camino te llevará allí ...*

ALICIA EN EL PAÍS DE LAS MARAVILLAS

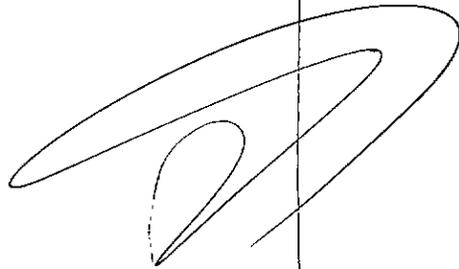
790

Número de Proyecto: 790.

Puntaje: 7 puntos - Aprobado.

A handwritten signature consisting of several overlapping, sweeping lines that form an abstract shape.

Ja
Susana Jauri

A small, stylized handwritten signature or mark.A large, stylized handwritten signature or mark with a prominent loop.

RESUMEN

1°

DIAGNÓSTICO DE SITUACIÓN

1.1. Planteo del problema
>>> 3

1.2. Enfoque de la propuesta: "La crisis del Poder Judicial, como una oportunidad para su crecimiento institucional y un desafío para el Centro de Capacitación MAS"
>>> 3

1.3. Datos reveladores de la crisis del Poder Judicial que lo amenazan
>>> 3

1.4. La otra cara de la crisis: "No todo lo que opaca es negro"
>>> 5

2°

LAS PROPUESTAS

2.1. Punto de partida
>>> 5

2.2. Propuestas para el corto plazo
>>> 7

2.3. Contenidos transversales y comunes a las propuestas de corto y de larzo plazo
>>> 7

2.4. Capacitación orientada a los Nuevos Paradigmas
>>> 8

2.5. Ejes articuladores de la propuesta. Características del destinatario de la capacitación
>>> 9

2.6. Finalidad del Poder Judicial y del Centro de Capacitación, objetivos
>>> 9

2.7. Propuesta a largo plazo
>>> 10

3°

CONCLUSIONES

>>> 11

Bibliografía

>>> 12



1.1 | Planteo del problema

El problema a solucionar a través del “Centro de Capacitación Manuel A. Saez” está planteado por la Acordada de la SCJ de Mendoza N° 14.390, que lo crea: *“la organización jurisdiccional necesita disminuir la brecha de deficiencia por múltiples elementos causales, entre los que cabe resaltar el relacionado a la formación continua de cada uno de sus integrantes”* y que *“en tal sentido la Suprema Corte de Justicia ha tenido como preocupación constante la capacitación de los magistrados, funcionarios y empleados del Poder Judicial, con el fin de mejorar la administración de justicia”*.

1.2 | Enfoque de la propuesta

“La crisis del Poder Judicial, como una oportunidad para su crecimiento institucional y un desafío para el Centro de Capacitación MAS”

Se trata de transformar la amenaza que se cierne sobre el Poder Judicial de falta de legitimación social en una oportunidad de reivindicación y empoderamiento institucional. El desarrollo exitoso de este proyecto puede significar un mejor posicionamiento del Poder Judicial frente a la sociedad y de los otros poderes del Estado. Oportunidad de mejora, no sólo de la imagen del Poder Judicial, sino de un cambio real y efectivo en pro de la justicia real operativa. “Nos volvemos justos realizando actos de justicia” (Aristóteles)

• Diagnóstico de la situación: la crisis según Albert Einstein.



“No pretendamos que las cosas cambien, si siempre hacemos lo mismo. La crisis es la mejor bendición que puede sucederle a personas y países, porque la crisis trae progresos. La creatividad nace de la angustia como el día nace de la noche oscura. Es en la crisis que nace la inventiva, los descubrimientos y las grandes estrategias. Quien supera la crisis, se supera a sí mismo sin quedar “superado”.”

1.3 | Datos² reveladores de la crisis del Poder Judicial que lo Amenazan

➤ **Reclamo de legitimación social:** noticias periodísticas. Reclaman celeridad, transparencia, evitar situaciones de nepotismo, decoro de jueces y funcionarios, jurys.

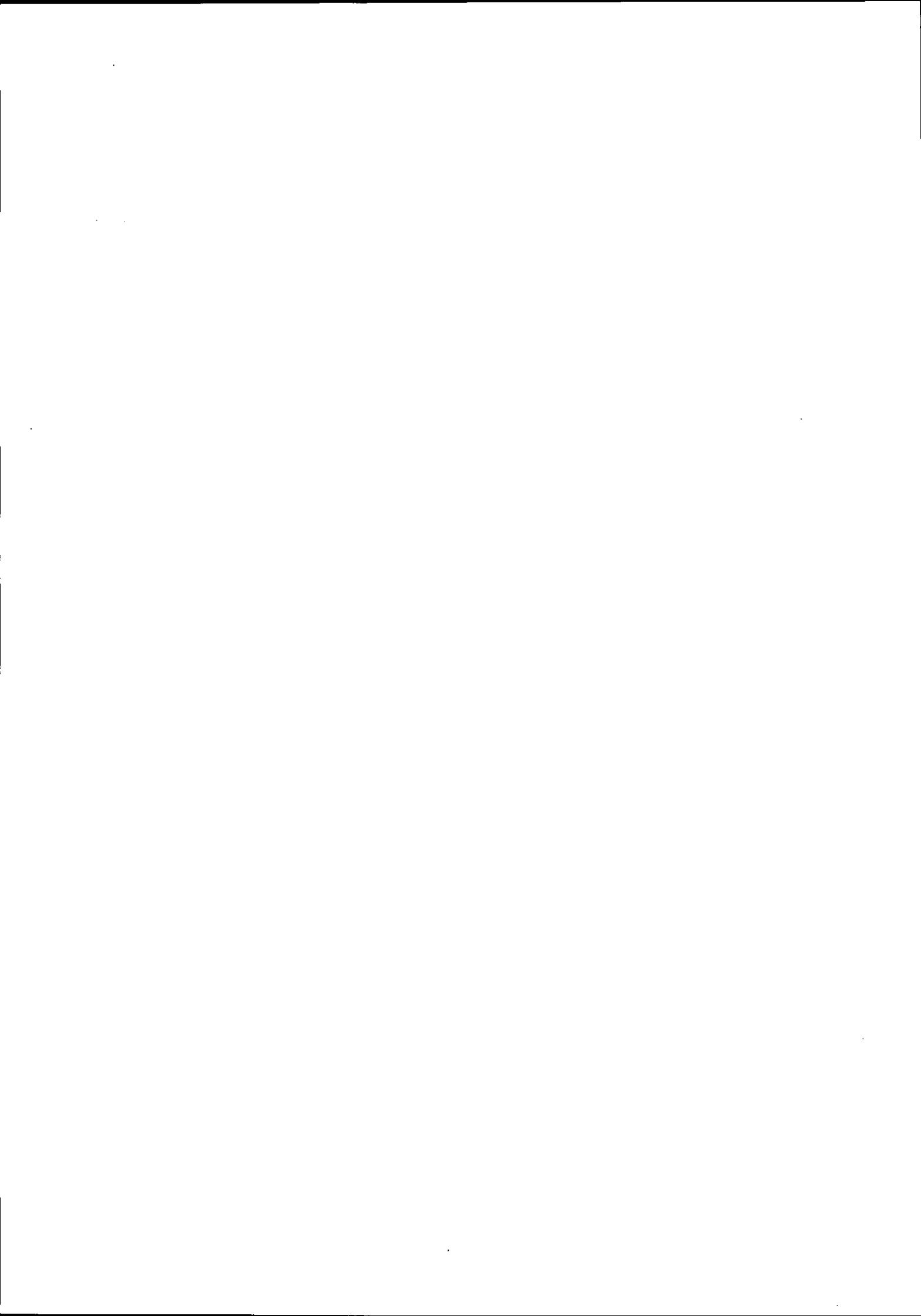
➤ **Propia confesión o conciencia del Poder Judicial:** Acordadas 14.390, 14.587 bis, 14.731 y 17.563 de creación del Centro de Capacitación MAS y organización de su estructura.

➤ **Reconocimiento público de la lentitud de la Justicia:** A modo de ejemplo, *“la lentitud de los procesos civiles, los que llegan a tardar en resolverse en promedio, hasta 40 meses”*. Así lo dijo días atrás el **presidente de la Corte, Pedro Llorente**, al inaugurar el año judicial³. El supremo recordó que en 2016 ingresaron al fuero civil unas 57 mil causas, 13 mil *“sólo en los juzgados de la Primera Circunscripción”* (Gran Mendoza). Y al mostrar que la tasa de resolución

¹ Los resaltados son nuestros. El fin específico de la capacitación de este Centro lo diferencia de otras entidades dedicadas a la educación, como las Universidades (con fines académicos) o colegios profesionales (perfeccionamiento de sus agremiados). Consideramos esencial para este Centro no perder de vista esta finalidad específica, su misión, para jamás desvirtuar su esencia.

² A un análisis similar puede arribarse a través de la técnica D.A.F.O. (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades, todas ellas internas y externas) o S.W.O.T. en sus siglas en inglés -Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats-, que se utilizan desde los campos del comportamiento organizacional y de las escuelas de administración, como el suministrado en anteriores Concursos de este mismo Centro de Capacitación.

³ Cfr. Diario Los Andes. 28 de marzo de 2017. Versión on Line e impresa. “Buscan agilizar los procesos judiciales”.



es “del 44%”, responsabilizó por las demoras al Poder Judicial, dado que los procesos son escritos y por lo tanto, “lentos y burocráticos”. Aunque también habló de “una cultura de los abogados”, que contribuyen con la lentitud (Diario Los Andes).

► **Multiplicidad de estructuras burocráticas y áreas enfocadas a tareas afines o con funciones próximas - si no solapadas:** Ej. Centro de Capacitación e Investigaciones Judiciales Manuel A. Saez, Aula Virtual, Dirección de Recursos Humanos, Área Psicolaboral, Unidad de Transformación y Desarrollo Institucional, gabinetes psicológicos y responsables de capacitaciones internas de algunas organizaciones especiales (Dirección de Registros Públicos y Archivo Judicial), etc.. Se evidencia la necesidad de ordenar estas organizaciones de forma tal de articular su trabajo en forma armónica y sistemática, optimizando recursos, potenciando sus virtualidades, evitando duplicaciones de tareas y despilfarro de recursos materiales y humanos.

► **Falta de diagnóstico de situación** proporcionado en forma precisa y previa para el llamado de este Concurso, a efectos de optimizar su resultado y los esfuerzos en éste invertidos. Necesidad de iniciar la labor del Centro realizando un estudio profundo, actualizado y *ad hoc* de detección y relevamiento de necesidades de formación e investigación.

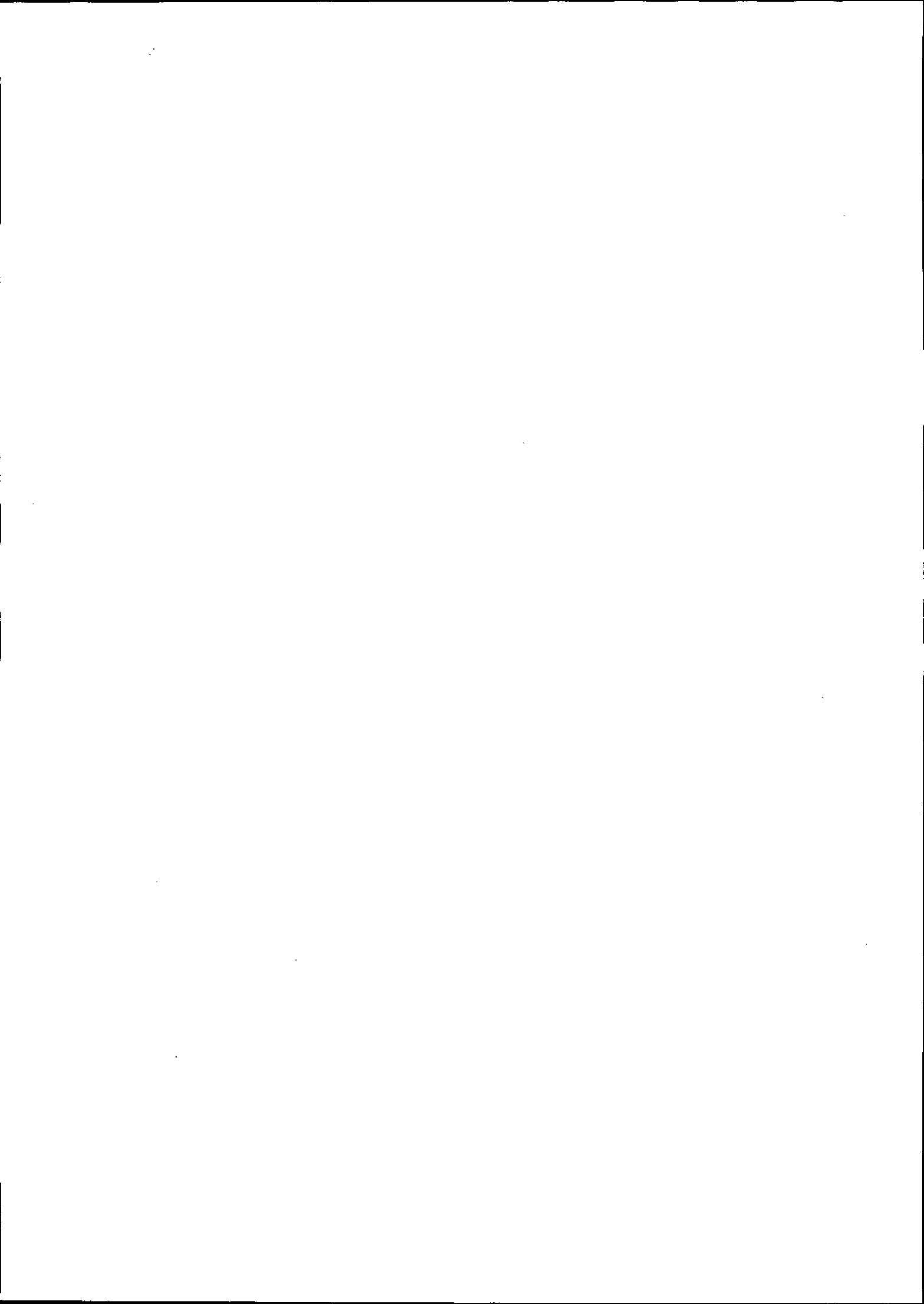
► **Falta de explicitación de los lineamientos, directivas, planes y objetivos** de las actividades y la capacitación de este Centro para el presente Concurso, efectuadas por el Coordinador General de la SCJM y/o el Comité Ejecutivo (integrado por un representante de cada uno de los fueros Penal, Civil, Laboral, Penal de Menores, Familia, un representante de cada circunscripción) y demás recaudos previos que presuponen para la actuación del Centro las Acordadas 14.390, 14.587 bis, 14.731, 17.563, 19.423 y 22.358⁴.

► **Falta de explicitación de la partida presupuestaria.**

► **Deficiencias vinculadas con el lenguaje y la comunicación.** Hoy en día la palabra escrita constituye una herramienta fundamental para cualquier profesional del Derecho y, en especial, para los jueces, abogados y los destinatarios finales del servicio de Justicia. Hoy por hoy, y aún en caso de la entrada en vigencia del Proyecto de Reforma del CPC que innova propiciando la oralidad en todas las instancias del proceso, la “escrituradad” o el carácter fundamentalmente escrito, legitima el valor de la palabra del juez, ya que su autoridad se realiza necesariamente mediante sus escritos; y, por otra, constituye el vehículo de comunicación decisivo entre el juez y el ciudadano afectado por sus decisiones. Resulta inaceptable que este discurso no llegue con eficiencia a su destinatario por falencias del lenguaje y el uso distorsionado que puedan realizar los magistrados, que tornan a la Justicia inaccesible al ciudadano de a pie, quienes quedan expuestos al accionar ético de sus abogados más o menos escrupulosos. Hoy resulta inexcusable la capacitación en el uso del lenguaje -tanto oral como escrito- y en técnicas de comunicación efectiva, en base a las aptitudes que pueden proporcionar las técnicas de inteligencia emocional. Esta simple capacitación facilitaría la “lecturabilidad” de la Justicia por parte de la sociedad toda y aseguraría un más eficiente “acceso a la justicia”, tan pregonado como inalcanzado.

► **Deficiencias en la infraestructura para recibir los cambios que se exigen** (edificios, tecnologías, internet, wifi, etc..)

4| Estas falencias iniciales dificultan diagramar el presente proyecto de actividades del Centro con certezas y de modo viable u operativo, a efectos de facilitar la presentación de una propuesta más realista, aterrizada al caso, viable, innovadora y ejecutable como se solicita en los recaudos formales y sustanciales de este Concurso. No obstante, el presente proyecto aborda las actividades a realizar “en forma transitoria”, hasta que se cuenten con estos presupuestos en forma acabada. Ello podrá requerir los pertinentes ajustes del proyecto a tales directivas y relevamiento de necesidades hoy faltantes. No obstante, las propuestas que se formulan parten de nociones básicas y datos de público conocimiento, que no requieren de mayor análisis, como lo es la inminente reforma de CPC, el Nuevo CCC, los nuevos paradigmas, la oralidad, el acceso a la justicia, protección del más vulnerable, constitucionalización del derecho, celeridad de la justicia, intermediación, lecturabilidad de sus escritos, etc..



► **Altos estándares y requerimientos de la sociedad actual:** informatización, E-justicia, aceleración de los tiempos, acceso a la tecnología por parte de todos los estamentos sociales, educación a distancia, páginas web, expediente electrónico, firma digital, comunicaciones on line, crítica generalizada de los antivalores de la burocracia, ineficiencias, despilfarros de recursos, clientelismos, exigencias de cambios en los sistemas de selección y promoción, se exigen resultados debido al aumento de la presión fiscal, etc.. Estas técnicas se han divulgado a punto tal en la sociedad que exigen su tratamiento dentro del Poder Judicial en paridad de condiciones y tiempos reales.

► **Esepticismo** de algunos magistrados, funcionarios y empleados, por la resistencia al cambio cultural que implica un proyecto de capacitación, el desconocimiento de otras experiencias modernizadoras del país y del extranjero, la decepción de anteriores experiencias por falta de evaluación de sus resultados, etc..

► **Riesgo de “politizar” la acción del Centro de Capacitación**, desvirtuado sus fines y actividades por ideologías de turno e instrumentalizando el mismo en pos de objetivos ajenos al Poder Judicial.

1.4 | La otra cara de la crisis: “No todo lo que opaca es negro”

Datos reveladores de la crisis del Poder Judicial que auguran su superación.

Por otro lado, se observa en la realidad:

- **Alto interés en ingresar en la organización del Poder Judicial.** “*Para muestra basta un botón*”. Vid. la cantidad de inscriptos a este concurso, la cantidad de admitidos, las edades de los aspirantes a juzgar por los DNI de la gran mayoría. La institución, a pesar de la crisis, se muestra a la sociedad como atractiva para el trabajo. Ello puede ser sintomático de algunas bondades que aún presenta la institución a pesar de la crisis, que la hace apetecible y socialmente valorada.
- **La propia Justicia se presenta como “promotora del cambio”**, con acciones concretas como la creación e impulso de este Centro, impulso del proyecto de reforma al CPC, políticas de capacitación permanente, etc.. Además se trata de trabajar con un personal altamente formado y reflexivo. Se cuenta con recursos humanos capaces y motivados (tanto para el cuerpo de docentes como de asistentes). Se espera una buena acogida y predisposición para la especialización y perfeccionamientos necesarios. Existen condiciones estables de trabajo, lo que brinda posibilidad de proyectarse en el tiempo.
- **Las TICs** (herramientas informáticas de comunicación) y las nuevas tecnologías se presentan como medios que permiten una mejor gestión de la justicia mendocina. Aportando eficiencia, celeridad y seguridad favoreciendo la labor de los operadores jurídicos.
- **La litigación como política de Estado.** Se observan a las autoridades públicas comprometidas con dar agilidad y celeridad a los procesos. En lo que al Poder Judicial concierne, con fin de acercar la justicia al ciudadano, propendiendo reformas pensadas atendiendo al interés general y no solamente a los operadores del sistema.
- **Aspecto económico:** Además de contar con una partida presupuestaria dentro de la asignada al Poder Judicial, desde su creación el Centro se ha autoabastecido en cuanto a sus costos de funcionamiento, generando incluso recursos propios que pueden revertir en mejoras en la misma institución judicial. Además, su plantilla de personal (secretario y cuatro auxiliares) es cubierta por la estructura del Poder Judicial, al igual que sus recursos materiales de edificios, muebles, sistemas informáticos, aulas, insumos, etc..



- **Aspectos comunicacionales:** El Poder Judicial cuenta con recursos facilitadores de la comunicación e implementación de políticas y programas de capacitación (medios informáticos, mensaje favorable, lugar de trabajo, página web, sistema zimbra, aula virtual, campus web, etc..)
- **Momento oportuno a nivel nacional y provincial para embarcarse en este proyecto innovador:** Creación o modificación de institutos jurídicos que requieren ser receptados en las normas procesales, prácticas y procedimientos para permitir un verdadero y correcto acceso a la justicia. **Datos insoslayables de público conocimiento que impulsan la capacitación:**
 - >> **Reforma constitucional de 1994, la incorporación de los Tratados Internacionales a su letra**
 - >> Tratados Internacionales han especificado más aún la garantía del “*debido proceso legal*” estableciendo el derecho a ser oído (Convención Americana de Derechos Humanos, art.8) y a la resolución en tiempo razonable.
 - >> **Ley de Responsabilidad del Estado,**
 - >> **Leyes de Consumo**
 - >> **Nuevo Código Civil y Comercial (Ley 26.994):** Cambio de paradigma. Diálogo de fuentes. Constitucionalización del Derecho Privado. Del derecho legal a la constitucionalización del Derecho. Neo- constitucionalismo.
 - >> **Próxima reforma al CPCC** con media sanción en la actualidad; se espera su próxima entrada en vigencia.

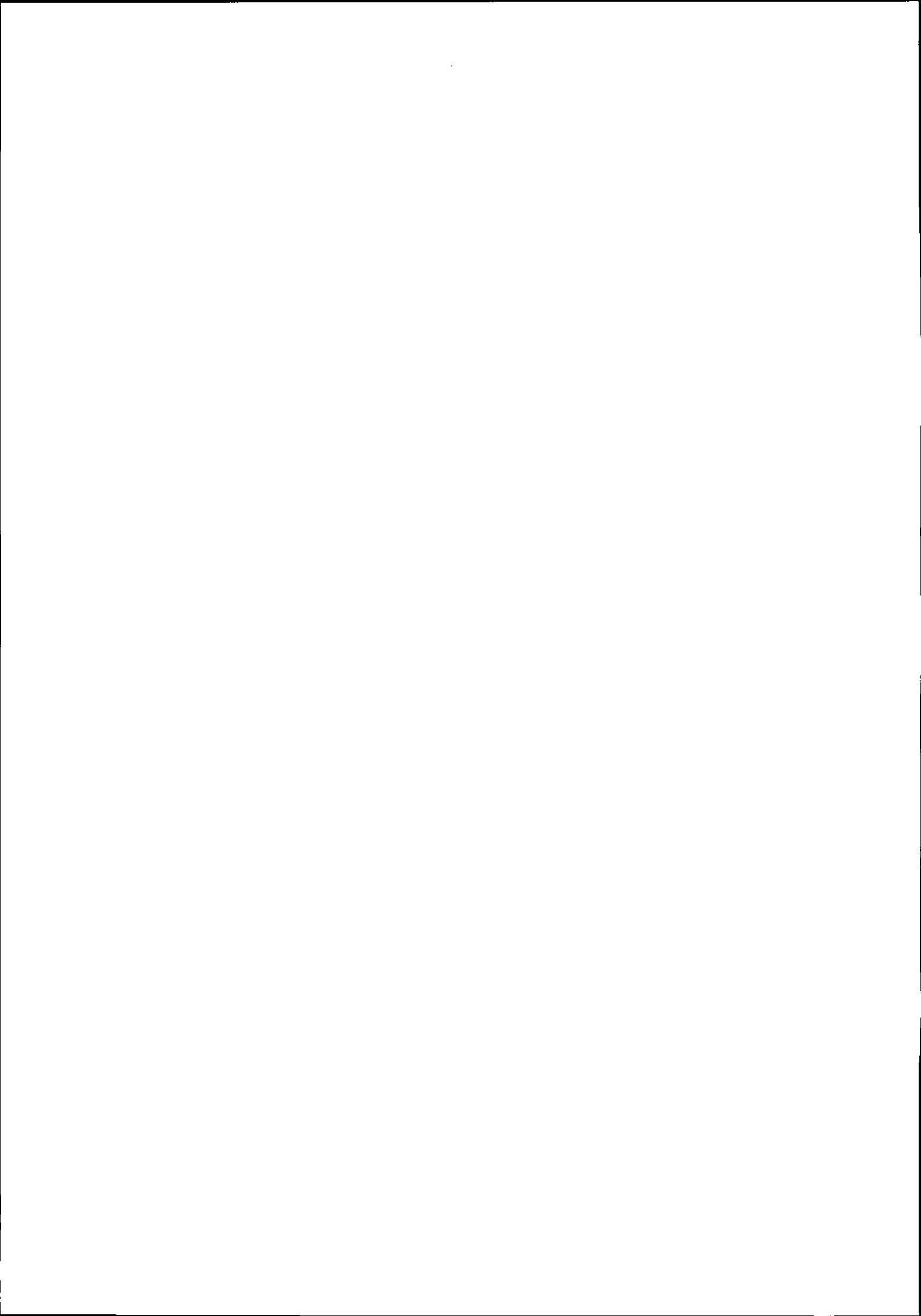
2 | LAS PROPUESTAS

2.1 | Punto de partida

En un mundo que reclama “transparencia” a toda la actividad del Estado, se presenta como un imperativo ético poner en evidencia los presupuestos del presente proyecto.

La perspectiva “juridicista” implícita en el paradigma decimonónico fue puesta en crisis a lo largo de la segunda mitad del siglo XX y, particularmente, al hilo del movimiento rehabilitador de la razón práctica. En efecto, aquella pretensión de que era posible entender y operar el Derecho sólo con Derecho, o sea, sin apertura a las dimensiones éticas, económicas, políticas, culturales, etc., terminó diseñando un Derecho que más que reflejo de la realidad se convertía en una especie de caricatura de la misma⁵. Es que el Derecho es inescindiblemente ético o moral, de manera que cualquier comprensión del mismo que margine esa dimensión estará condenada a hablar de un Derecho sin correspondencia con la realidad jurídica, o de un Derecho que puede volverse groseramente contra el mismo hombre. Esa carga ineludible ética o moral del Derecho ha recibido distintos nombres: así el tradicional de “Derecho natural” (“*dikaion physikon*” o “*ius naturae*”) o los más actuales de “principios” («exigencias de justicia, equidad u otra dimensión de la moral» en DWORKIN), «derechos humanos» o «moral rights» (NINO), «bienes o valores humanos básicos» (FINNIS), «umbral de injusticia o injusticia extrema» (ALEXY) o «equidad» (RAWLS). Pero ese «coto indisponible o vedado» (GARZÓN VALDÉS) no queda como un mero postulado teórico sino que se proyecta al campo operativo propio de los jueces. La fórmula de «la injusticia extrema no es derecho», propuesta por RADBRUCH y difundida por ALEXY 3, resume en buena

5| Cfr. VIGO, Rodolfo, Interpretación Jurídica (del modelo iuspositivista legalista decimonónico a las nuevas perspectivas). Santa Fe: Rubinzal-Culzoni, 1999.



medida aquel rechazo al juridicismo y una asunción de la dimensión ética que hoy distintas corrientes pregonan respecto al Derecho.

Por supuesto que el Estado Constitucional de Derecho que sucedió al Estado Legal de Derecho también ha contribuido decididamente a superar aquel modelo de ciencia jurídica de saber teórico cuyo paradigma eran las ciencias físico-matemáticas, y a afrontar el desafío de un saber jurídico práctico que inevitablemente apele a valores y que debe resignarse a certezas excepcionables ligadas a la prudencia y a la contingencia de los casos⁶.

2.2 | Propuestas para el corto plazo

Teniendo en cuenta las falencias señaladas del presente informe (falta de datos de relevamiento de necesidades y directivas del Coordinador General y Comité Ejecutivo de Centro), se optó por presentar dos propuestas que hemos organizado en el tiempo como propuestas para el corto y el largo plazo, que se describen a continuación. Asimismo, se detallan los ejes transversales que implicaría el abordaje de toda la capacitación del Centro.

Las propuestas para el corto plazo implican las actividades a realizar por el Centro desde el nombramiento del Secretario Administrativo para el cargo. Conllevan la capacitación en los contenidos transversales que se proponen, tanto desde el área de los conocimientos disciplinares propios de las distintas áreas del derecho, organizadas por fueros, como los conocimientos actitudinales comunes: contenidos transversales. Ello, mientras se realicen los presupuestos previos pendientes (lineamientos del Coordinador y relevamiento de necesidades e intereses), la actividad del centro estará dirigida a capacitar en las urgencias propias de la nueva cultura vinculada al Nuevo Código Civil y Comercial de la Nación, la Constitucionalización del Derecho, Tratados Internacionales de Derechos Humanos, la Reforma del Código Procesal Civil y Comercial, todo ello en sintonía con los nuevos paradigmas que aquí se enuncian.

CONTENIDOS

Materias necesarias para obtener conocimientos y destrezas precisos para el ejercicio del puesto

▼
ÁREA ORGANIZACIONAL

▼
ÁREA CIÉNTIFICA

▼
Rama de temas
comunes

▼
Rama de temas
específicos

2.3 | Contenidos transversales y comunes a las propuestas de corto y de largo plazo

Mientras se elabora un certero y preciso diagnóstico de la situación a efectos de implementar un plan de capacitación “a medida”, se propone la capacitación a partir de las urgencias y necesidades que son de público conocimiento vinculadas a:

- a) Reforma del Código Procesal Civil y Comercial de la Provincia
- b) Código Civil y Comercial de la Nación.

Estas dos vías de capacitación resultan ser complementarias en la medida que implican un cambio en los principios rectores del que hacer judicial e implican formar a los integrantes del Poder Judicial en los “nuevos paradigmas”, como ejes transversales de los nuevos conocimientos, habilidades y destrezas. Se organizará la capacitación, circunscripciones y fuero (área científica y organizacional, ramas comunes y específicas).

6] Cfr. VIGO, Rodolfo Luis, Ética judicial e interpretación jurídica. Op. cit.

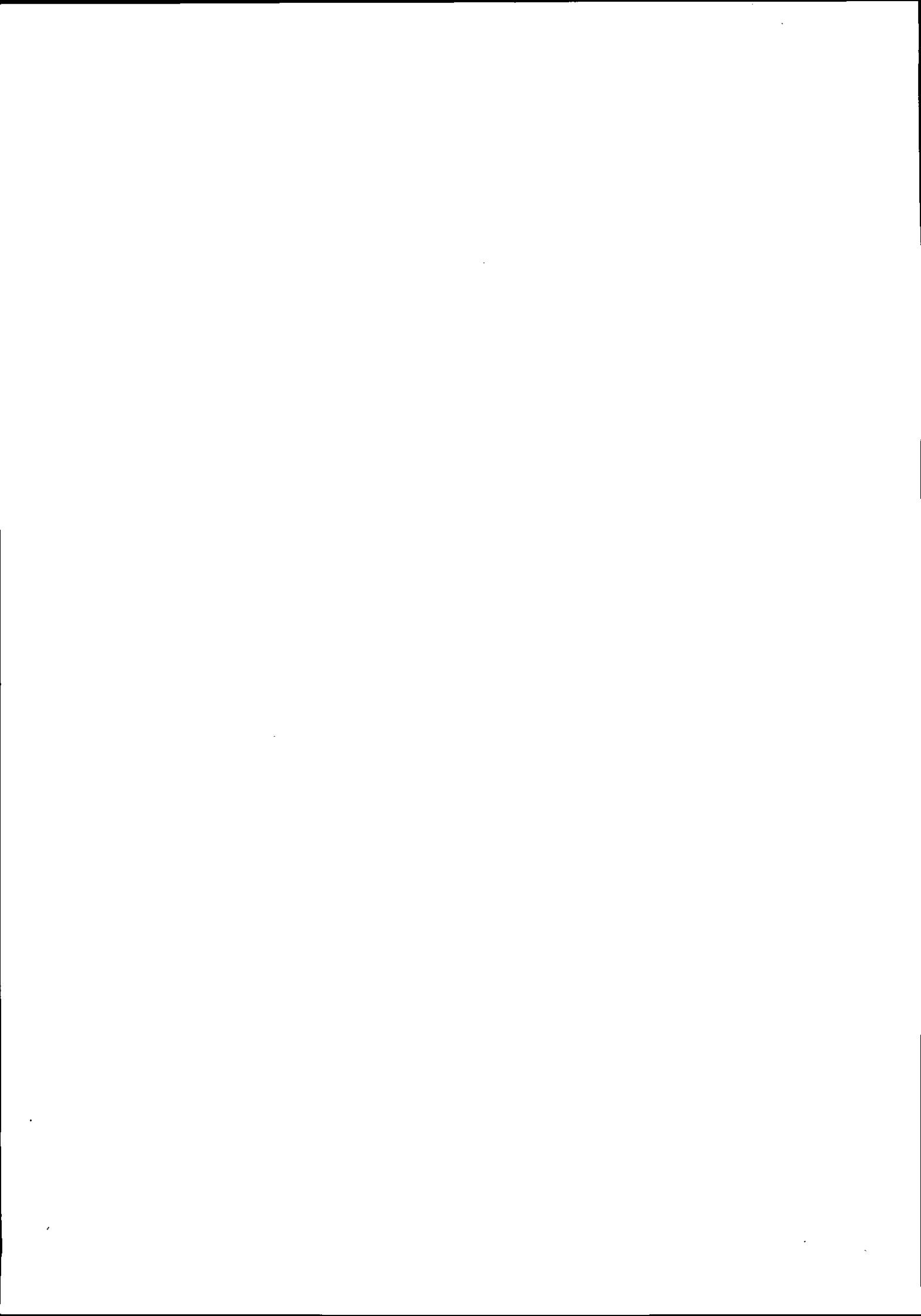


2.4 | Capacitación orientada a los nuevos paradigmas

La capacitación del centro en esta primera etapa se centrará en abordar los siguientes temas paradigmáticos y promotores de soluciones y mejoras del servicio:

- > **Aceleración de los tiempos de los procesos**
- > **Oralidad en todas las etapas del proceso**
- > **Inmediación**
- > **Formas concertadas de resolución de conflictos**
- > **Interdisciplinariedad**
- > **Acceso a la Justicia**
- > **Nuevas tecnologías** (grabaciones de las audiencias en audio y video, el expediente electrónico y la firma digital)
- > **Primera audiencia como instancia de resolución de los conflictos**
- > **Pequeñas causas**
- > **Fuentes del Derecho:** las fuentes, principios jurídicos, valores del Título Preliminar del CCCN, de la Constitución Nacional y de los Tratados Internacionales en materia de derechos humanos como herramientas de fundamentación, integración e interpretación del Derecho.
- > **Decisiones “razonablemente fundadas”.** Alternativas irracionales: Escuela Crítica del Derecho (Duncan Kenedy). Mecanismos del razonamiento: Teoría de la Jerarquía, del Contenido Esencial y de la Ponderación⁷.
- > **Las instituciones en un Estado Constitucional de Derecho**
- > **Lecturabilidad o intelegibilidad del lenguaje tanto oral como escrito de los jueces.**
- > **Protección del más vulnerable**
- > **Derecho de Consumo**
- > **Perspectiva de género**
- > **Violencia familiar y social**
- > **Inteligencia emocional como modo de resolución de conflictos.**
- > **Inteligencia artificial:** Hoy, desde los conocimientos y herramientas que aporta la inteligencia artificial, se puede estar en condiciones de “sustituir” la labor de análisis, fundamentación, búsqueda de antecedentes y argumentación judicial en base a procedimientos informáticos. La ciencia informática ha llegado a un punto de desarrollo tal que puede “predecir las posibles soluciones” a un “caso”, técnicamente válidas desde la lógica jurídica, y el razonamiento fundado. Todas esas posibles soluciones serían jurídicamente admisibles. Pero, más allá de estas propuestas teóricas, lo que resta hoy como “insustituible” de la labor judicial –y es a lo que la capacitación debe apuntar– es su sentido crítico y su decisión prudencial, muchas veces movidas por resortes de su inteligencia emocional. Su capacidad de optar entre varias respuestas jurídicas, que el intérprete – o el internauta– puede encontrar en el Derecho vigente, por aquella que logre la solución “justa” al caso, “teniendo siempre presente el trasfondo humano de dichos conflictos “y procurando” atemperar con criterios de equidad las consecuencias personales, familiares y sociales desfavorables .
- > **Neurociencia:** está revolucionando la manera de entender nuestras conductas, cómo aprende, cómo guarda información nuestro cerebro. Hoy resulta un “must” capacitar desde los avances que proporcionan las neurociencias.

⁷ Migue Ángel Ekmekdjian, Germán J. Vidart Campos, Ricardo Lorenzetti. Cfr. BERMUDEZ, Fernando A.; Los Principios Generales del Derecho en el Título Preliminar del Código Civil Argentino; Revista de la Academia Nacional de Derecho y Ciencias Sociales de Córdoba, Instituto de Derecho Civil Región Cuyo, en prensa, 2017.



EL PLAN DE CAPACITACIÓN DEL CENTRO DEBERÁ CENTRARSE EN LA FORMACIÓN SOBRE LAS BASES DE ESTOS NUEVOS PARADIGMAS, de forma tal de permitir que el juez teniendo mayor inmediación con las partes y mayor relación con el expediente, dictamine con mayor rapidez y precisión, acertando en su intento de hacer justicia en el “caso”, conforme una decisión de prudencia judicial, comprometida con los bienes y principios jurídicos en juego y el superior bien común de la sociedad a la que sirve.

2.5 | Ejes articuladores de la propuesta

Características del destinatario de la capacitación

Los actuales y futuros jueces y funcionarios a quienes hay que capacitar, tienen una impronta que los suele diferenciar de quienes se graduaron en el siglo pasado. Ellos se caracterizan por: **a) Ser Mejores navegantes:** debido a la creciente sucesión temporal de cambios normativos y jurisprudenciales -que ya afecta a sectores otrora más calmados, como el Derecho privado- han debido desarrollar –o se espera de ellos a efectos de adaptarse a esta transformación normativa- una capacidad para “navegar” por el sistema de fuentes. Para ello, cabe dar importancia a la formación en las materias más relacionadas con el sistema de fuentes, como el Derecho Constitucional y los Derechos Internacionales, público y privado, poniendo énfasis en “casos” (art. 1 CCCN) que obliguen a determinar el ámbito de aplicación material y temporal de las normas (art. 7 CCCN). **b) Ser Más jurisprudenciales:** El Nuevo CCC, e incluso ya desde antes de su sanción, trajo aparejado una transformación del Derecho que reside en el mayor protagonismo de la jurisprudencia, tanto porque cada vez es más consciente de su papel nomofiláctico o uniformador, como porque también se multiplican las fuentes de producción. Se ha desplazado el eje del sector público desde el Poder Legislativo al Poder Judicial. **c) Ser Menos enciclopédicos y más “resolvedores”:** La última nota del Derecho del siglo XXI es la de la “incertidumbre prospectiva”, que se manifiesta en la impredecibilidad de los problemas (antiguamente los problemas jurídicos se cocían durante lustros o hasta siglos en el horno de la doctrina; hoy emergen y explotan inopinadamente). Para adaptarse a estos tiempos inciertos, es fundamental preparar a los jueces para enfrentar problemas y encontrar soluciones (básicamente, habilidades de análisis, síntesis y comunicación; también concertación, consensos, menos atendidos de lo que merecen). Comparado con los jueces del siglo XX, los de nuestros días son menos enciclopédicos, pero más clínicos; menos conceptuales, pero más “principiales”; menos dependientes de los saberes recibidos y más autónomos; menos “sólidos”, probablemente, pero más “líquidos” y, por tanto, versátiles⁸. **URGE formar el sentido crítico y la conciencia ética de estos jueces.**

2.6 | Finalidad del Poder Judicial y del Centro de Capacitación, objetivos

El proyecto del Centro de Capacitación jamás debería prescindir de su misión impuesta desde su creación: la de coadyuvar a la mejora de la prestación del servicio público de Justicia.

Resulta pertinente resaltar esta evidencia para evitar posibles falseamientos de su rol dentro y fuera del Poder Judicial, ya que estructuras como éstas pueden ser fácilmente apetecibles para ser utilizadas como plataformas políticas o al servicio de otros fines extraños al quehacer propio del Poder Judicial. En efecto ni la política ni la academia constituyen objetivos a alcanzar desde este Centro, ya que para estas necesidades humanas están previstas otras instituciones en la sociedad civil.

⁸ | Cfr. CAVANILLAS, Santiago; cita OnLine: <http://zonabolonia.blogspot.com.ar/2017/07/como-son-los-graduados-que-forma.html>



La capacitación que se brinde debe ser funcional a la mejora del servicio de Justicia.

Aquí, una vez más, se resalta como un desafío de la capacitación, la formación de los recursos humanos en el rol del Juez que desde aquí se propicia: La superación del juridicismo y de la aplicación mecánica de las normas reclama un nuevo perfil de juez que no sólo atienda al conocimiento y habilidades jurídicas sino también a consideraciones éticas. Hoy se hace patente la necesidad de volver a instaurar la cultura de la “ética judicial”, entendiéndola como un conjunto de comportamientos necesarios para la satisfacción de intereses comprometidos con el ejercicio de la actividad judicial y para la aceptación de las decisiones por parte de sus destinatarios.

2.7 | Propuestas a largo plazo

- ▼ detección de necesidades DE CAPACITACIÓN
- ▼ diseño del plan DE CAPACITACIÓN
- ▼ ejecución y gestión DE CAPACITACIÓN
- ▼ evaluación DE CAPACITACIÓN

Mientras se desarrolla la propuesta en el corto plazo diseñada se irán recibiendo las directivas y lineamientos para el trabajo del Cetro a largo plazo. Una vez conciliados estos requerimientos con el relevamiento de necesidades e intereses de los destinatarios de la capacitación, se podrá aborar cambios estructurales más profundos y comprometidos con los intereses de la organización.

Se advierte la necesidad de re diseñar y/o re funcionalizar algunas áreas dentro del mismo Poder Judicial que se desempeñan en funciones o tareas afines, complementarias, cuando no superpuestas. Ello requiere una organización sistemática de forma tal de optimizar los recursos y multiplicar sus virtualidades.

Se refiere a la articulación de forma sistemática de los roles y funciones del Centro de Capacitación, Aula Virtual, Área Pícolaboral, Dirección de Recursos Humanos, gabinetes psicológicos y de capacitación dispersos en diferentes organizaciones dentro el mismo Poder Judicial, como la Dirección de Registros Públicos, etc..

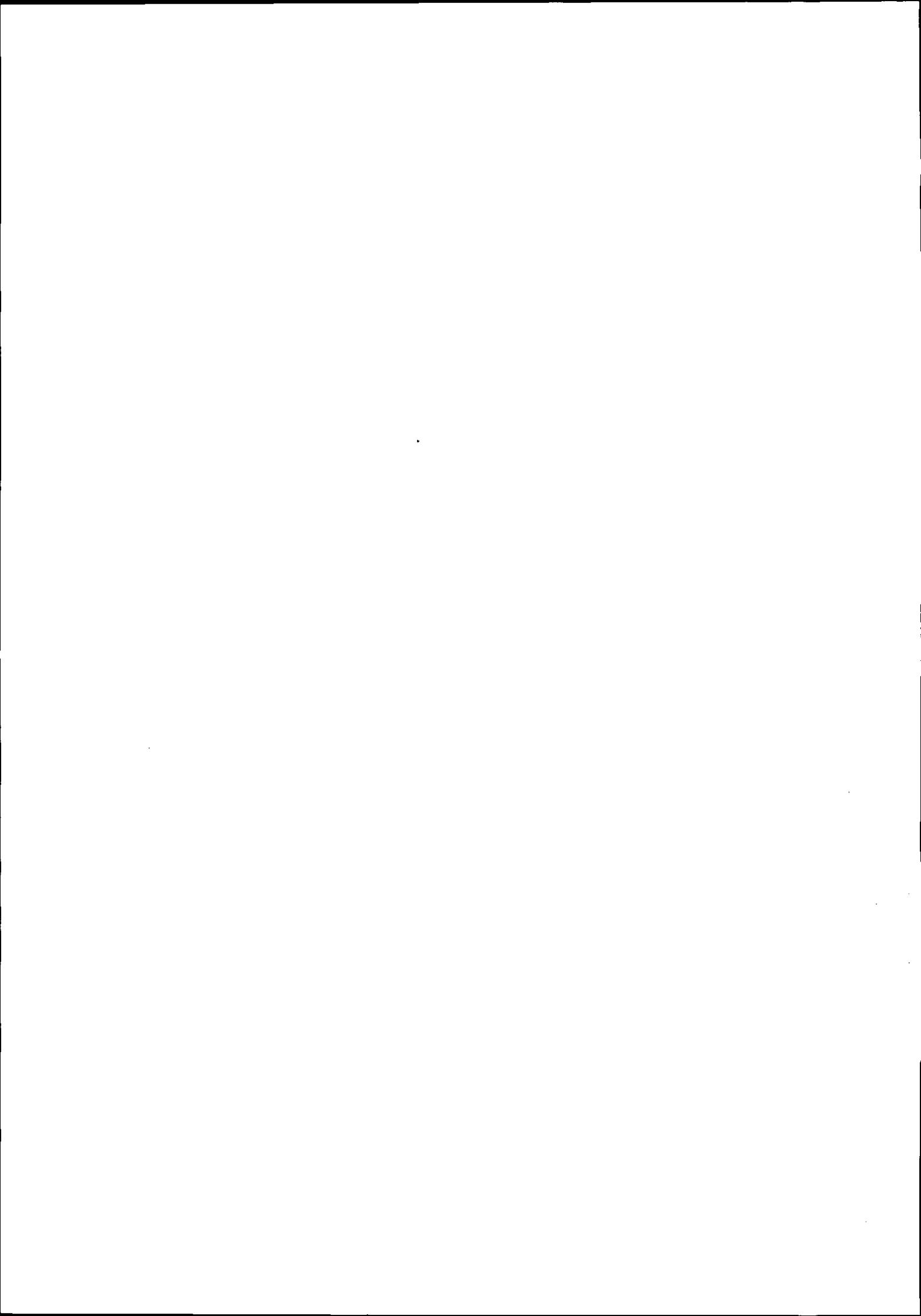
Se propone como novedoso el trabajo en conjunto asimismo con el área de informática del Poder Judicial, bajo los parámetros y herramientas que pueden proporcionar las plataformas de inteligencia artificial en vistas a facilitar la labor del juez en el discernimiento de decisiones razonablemente fundadas, de modo tal que el pueda centrar su atención en aquello en que no podrá ser jamás sustituido por las máquinas, esto es su conciencia ética, su sentido de justicia y equidad para la resolución de los casos sometidos a su jurisdicción y de esta forma legitimarse en la sociedad de manera eficiente y transparente

Asimismo, se deberá capacitar en el desarrollo de técnicas de razonamiento y toma de decisiones, en especial la “ponderación” de bienes en juego y la opción por los bienes óptimos.

Se deberá promover y facilitar desde el Centro el uso de las herramientas de la educación a distancia, aulas virtuales, blogs de usuarios afines, grupos de interés, redes sociales virtuales, y demás herramientas propias del E-learning.

También se promoverán planes de formación y capacitación personalizada, en base a requerimientos y necesidades propias de cada fuero, e incluso de cada instancia del quehacer judicial, teniendo en cuenta los intereses y habilidades personales de cada destinatario en particular. Se promoverán las herramientas facilitadoras del trabajo en equipo e interdisciplinario.

Se facilitará la inducción del personal ingresante al Poder Judicial para su mejor inserción en la cultura propia de la organización.



El perfil de todos los integrantes de la carrera judicial (especialmente, magistrados, funcionarios y aspirantes) implica el ejercicio de una órbita específica y peculiar como operadores del Derecho, que requiere, una sólida formación jurídica, una probada praxis específica y un profundo compromiso ético.

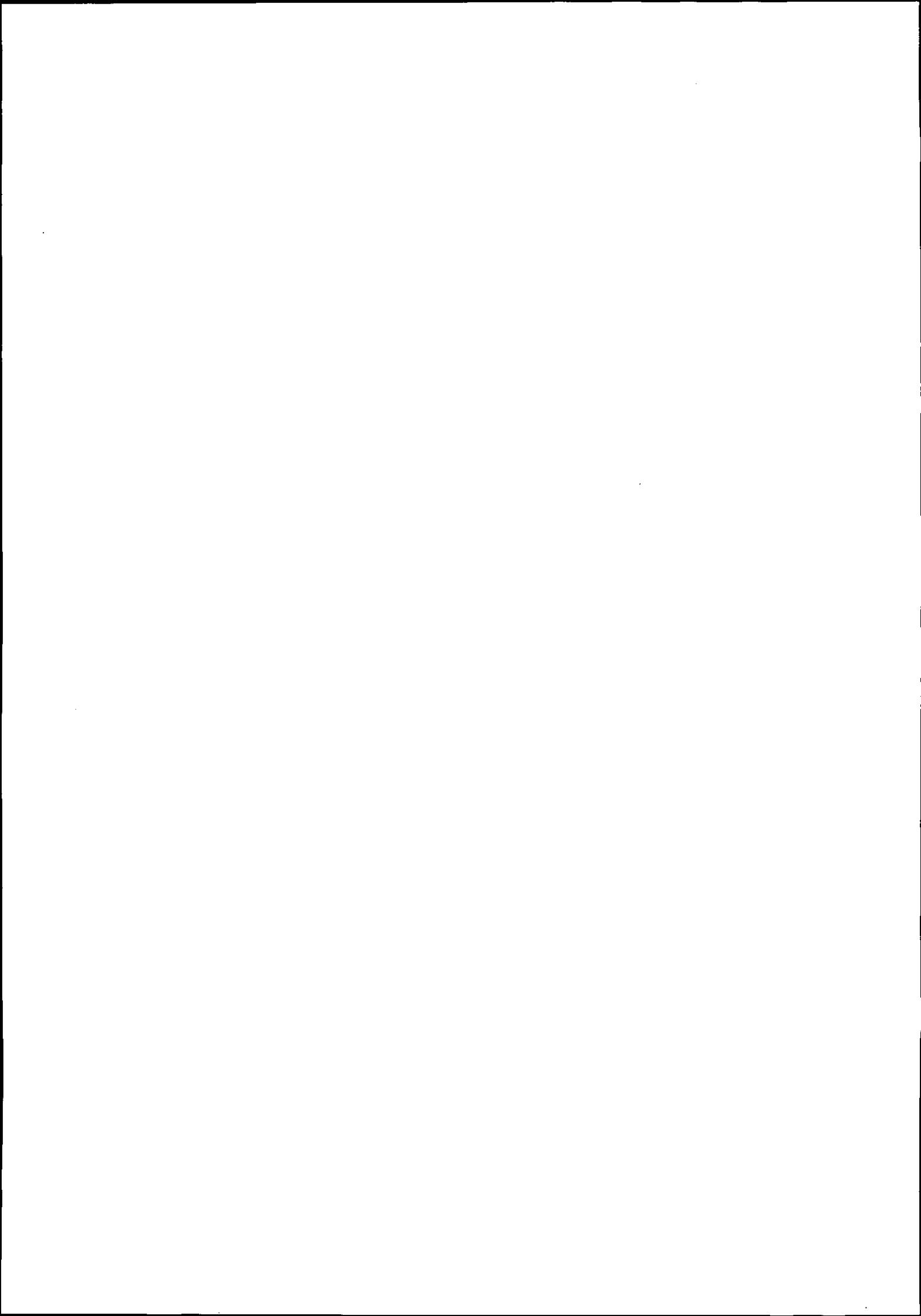
El Centro de Capacitación e Investigaciones "*Manuel A. Saez*" debe evitar dos posibles "*falseamientos*" de la capacitación judicial, tal como la hemos perfilado:

a) El tecnicismo administrativista, es decir centrar absolutamente toda la atención en la gestión de la burocracia de la administración de justicia y/o de la administración del propio Centro de Capacitación. Que toda la capacitación sea exclusivamente en técnicas de "*modernización*", "*management*", "*organización y dirección*"; o que se convierta la capacitación en una finalidad por sí misma, poniendo el centro —en forma desubicada— en la propia capacitación. Un Centro de capacitación así concebido habría confundido el campo propio, tornándose más en una "*escuela de negocios*", o en una "*burocracia de la capacitación*", que en un "*centro de formación al servicio del sector público judicial*", como debiera ser.

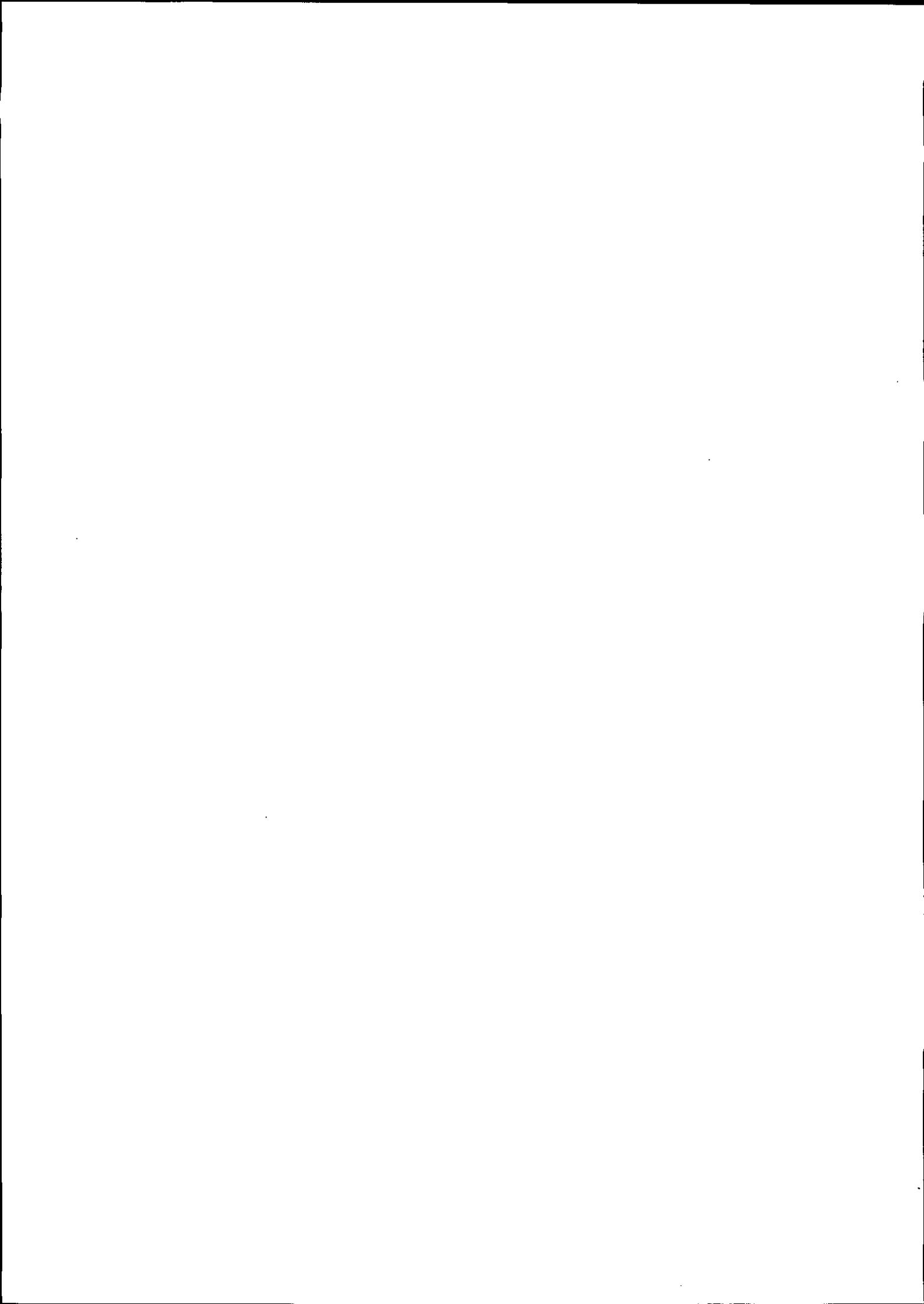
b) El dogmatismo academicista y/o político: es decir, el centrar todo el esfuerzo del Centro en el estudio de saberes propios del mundo universitario o en la militancia ideológica o política, completamente alejados de la realidad diaria de nuestros Tribunales, cuyo meter propio es el servicio público de Justicia y es para ello que se debe capacitar. **Se propone, en cambio, un Centro de Capacitación con fines de mejora del servicio de administración de justicia, que pueda reunir en sí mismo los saberes y competencias propios de tres ámbitos: la Administración, el Derecho, la Educación, en vistas a una mejora del Poder Judicial. Se trata entonces de estudiar de qué forma se puede lograr jueces -y auxiliares- más idóneos y consustanciados con su actuación jurídica específica.**

Se propone implementar una **propuesta innovadora** que nos ofrece un apasionante reto: considerar y abordar la acción educativa como una **acción profundamente humanizadora**; es decir, como una acción capaz de favorecer y de potenciar, en sus destinatarios, el libre e interiorizado desarrollo de los valores humanos; valores sencillamente humanos que les sirvan de referencia y que les permitan conjugar, en armonía, el "aprender a aprender" y el "aprender a vivir", como dos realidades que se encuentran y que se funden constantemente a lo largo de todo el proceso educativo, todo ello enfocado a un preciso campo de actuación laboral, cual es el Poder Judicial.

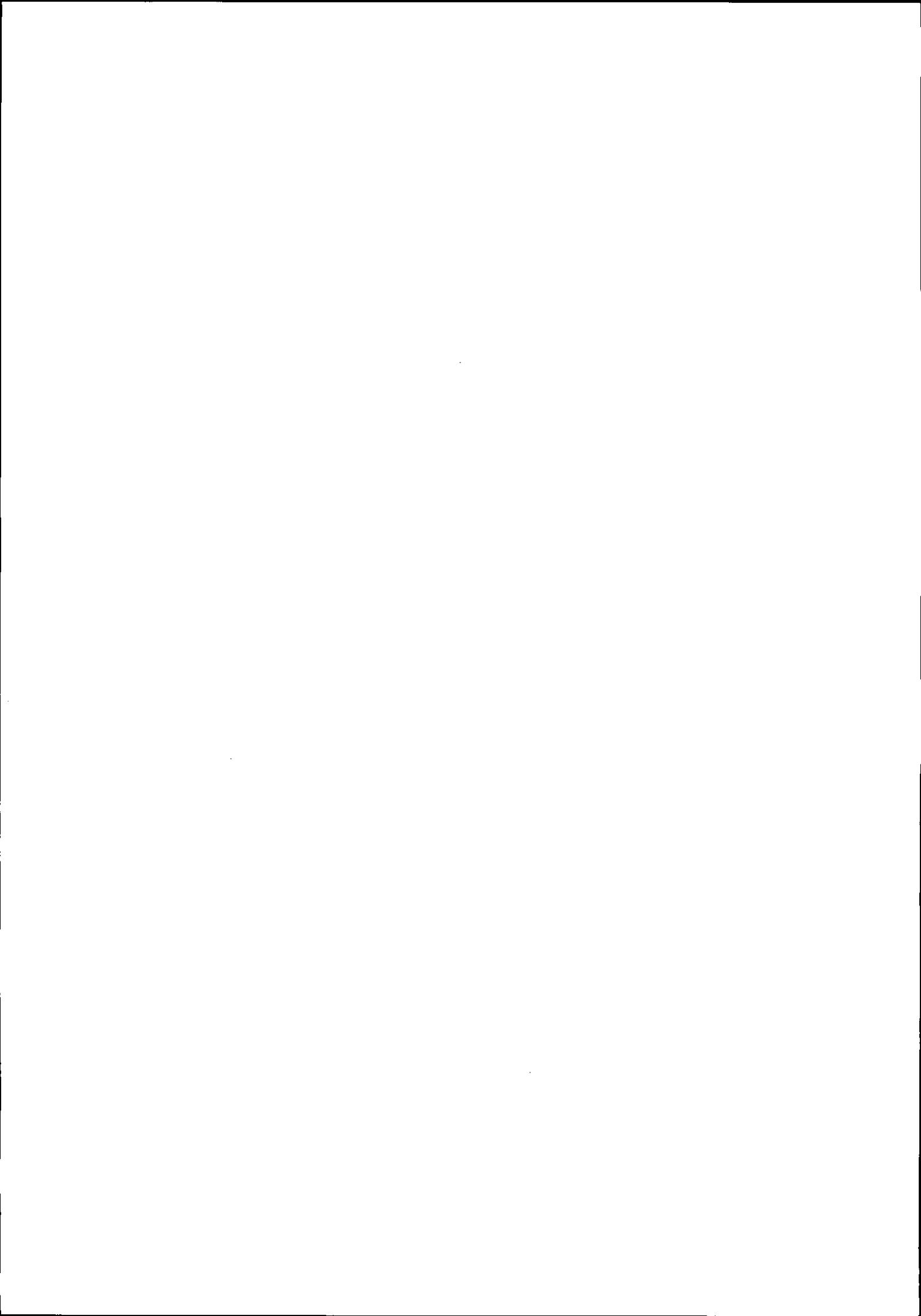
Hoy, más que nunca, resulta relevante redescubrir el sentido de la capacitación como aproximación a la plenitud - o felicidad-, especialmente a la hora de planificar y gestionar la curricula de un plan de capacitación. En efecto, el hombre es capaz de adquirir una dignidad especial mediante su accionar. Es decir, además de la dignidad que le compete en cuanto hombre, esto es, de una dignidad innata, puede enriquecer su ser, dinamizando esas capacidades que más radicalmente lo definen y que son susceptibles de perfeccionamiento: su inteligencia y voluntad. **Es posible que el hombre conduzca su propia vida hacia la felicidad**, no por el "*tener más*", sino por el "*llegar a ser*" aquello a lo que está llamado, mediante su obrar voluntario, esforzado y libre. En este sentido, así como "*una persona libre no es la que escoge, sino la que sabe escoger*", una persona feliz no es la que más tiene sino la que llega a "ser", a "hacer" y a "darse" a los demás, conforme a lo que "es". Es esto lo que se propone ofrecer al Poder Judicial.

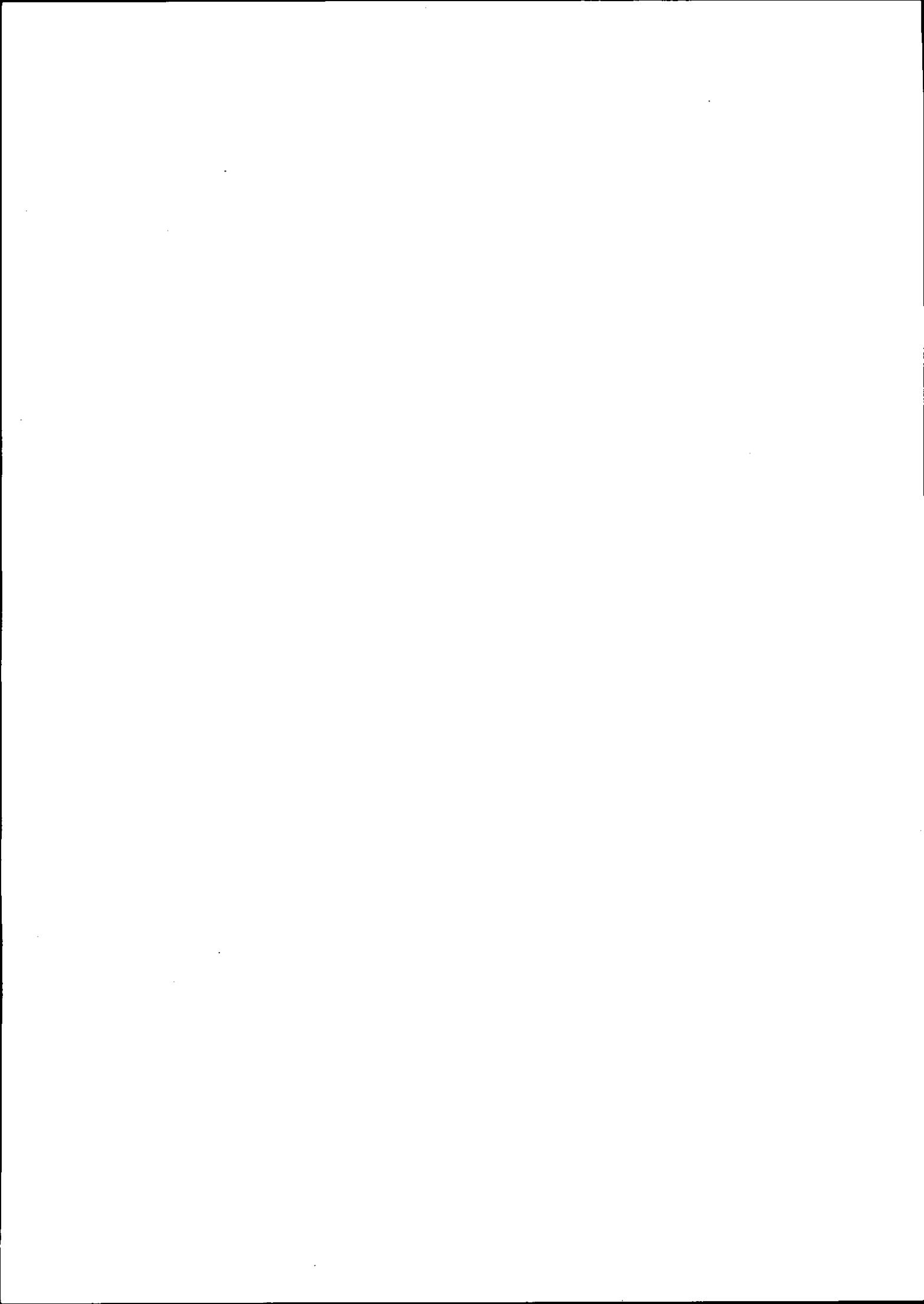


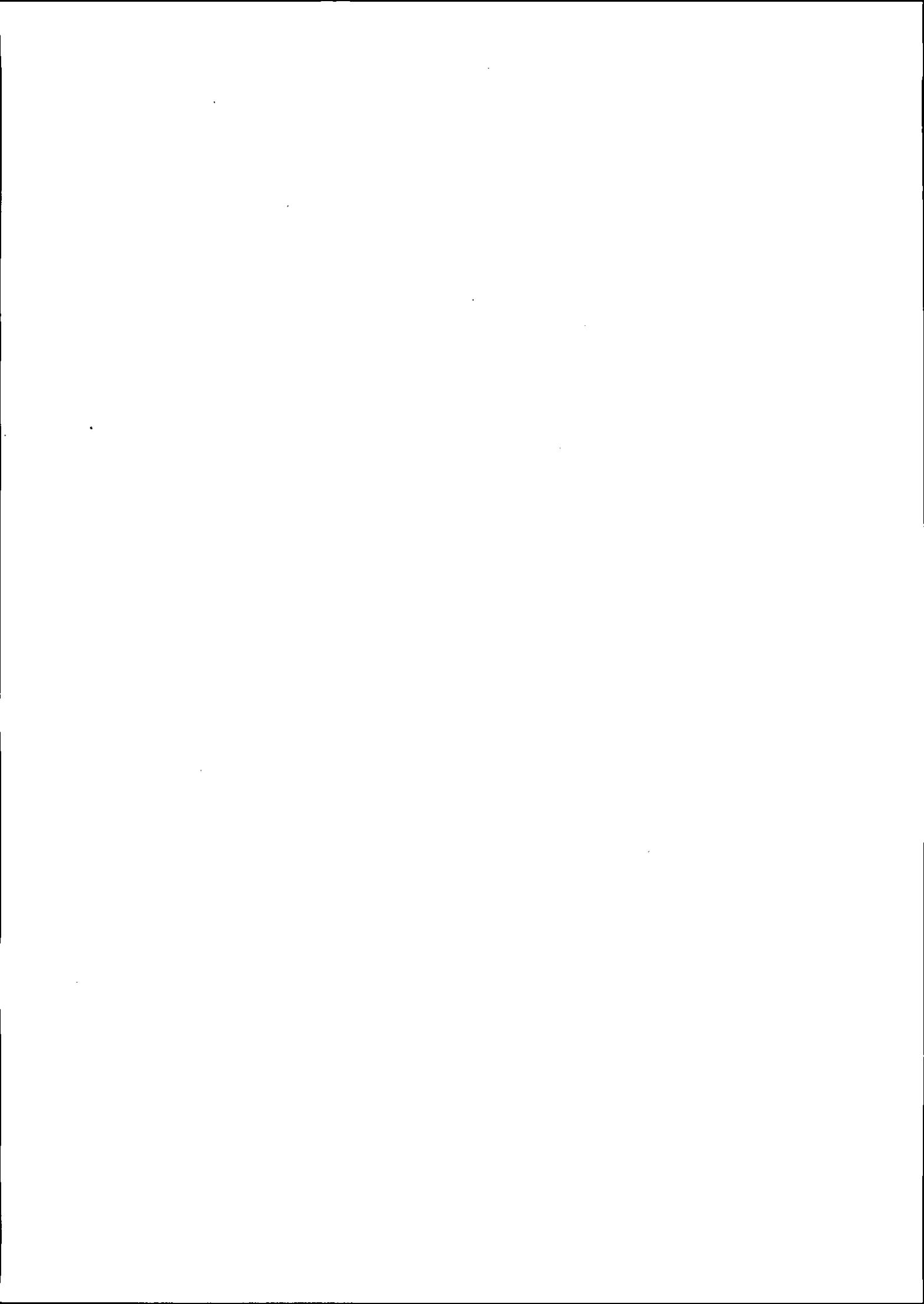
- ACADEMIA JUDICIAL DE CHILE; "Haz carrera por la Justicia", Programa de Formación para Postulantes al Escalafón Primario del Poder Judicial, Programa de Capacitación para Tutores Programa de Perfeccionamiento de los miembros del Poder Judicial, Programa de Habilitación para optar a los cargos de Ministro y Fiscal de Corte de Apelaciones", 1998.
- ACADEMIA JUDICIAL DE CHILE, "Nómina de cursos, programas de perfeccionamiento de los miembros del Poder Judicial", 1999.
- ADMINISTRATIVE OFFICE OF THE UNITED STATES COURTS, Annual Report of the Director Leónidas Ralph Mecham, Washington, 1997.
- ADMINISTRATIVE OFFICE OF THE UNITED STATES COURTS, Electronic Case Files in the Federal Courts: a preliminary examination of goals, issues, and the road ahead", Director Leónidas Ralph Mecham, Washington, 1997.
- ALTAMIRANO, Leonardo. "E-EE-Justicia: "Procesos inteligentes en el manejo de la información judicial y estrategias comunicacionales". XI Congreso nacional e internacional de capacitación judicial: "La capacitación como herramienta de transformación institucional"
- AGRANOFF, Robert; "Redesigning Spain's Intergovernmental System", School of Public and Environmental Affairs, Indiana University - Bloomington, USA, 1992.
- CARRANZA CASARES, CARLOS A., "Motivación en el Poder Judicial"
- CAVANILLAS MÚJICA, Santiago. "Cómo son los graduados que forma nuestra Facultad de Derecho", Zona Bolonia. <http://zona-bolonia.blogspot.com.ar/2017/07/como-son-los-graduados-que-forma.html>. 2017.
- CENTRO DE CAPACITACIÓN E INVESTIGACIONES JUDICIALES "DR. MANUEL A. SAEZ", "Programas de Capacitación Judicial 2003, Fuero Civil, Fuero Penal de Menores y Fuero Penal", Mendoza, Argentina.
- CENTRO DE CAPACITACIÓN E INVESTIGACIONES JUDICIALES "DR. MANUEL A. SAEZ", "Memorial 1996-1997", Mendoza, Argentina
- CENTRO DE CAPACITACIÓN Y GESTIÓN JUDICIAL DE MISIONES. <http://capacitacion.jusmisiones.gov.ar>
- CENTRO DE ESTUDIOS JUDICIALES del Superior Tribunal del Chaco, "XX Aniversario, 1978-1998: Continuando hacia el Tercer Milenio", 1998.
- CENTRO DE PERFECCIONAMIENTO "RICARDO C. NÚÑEZ". "Memoria 2016", Poder Judicial de la Provincia de Córdoba, 2016.
- CENTRO DE PERFECCIONAMIENTO "RICARDO C. NÚÑEZ". <http://campusvirtual.justiciacordoba.gov.ar>
- CENTRO LATINOAMERICANO DE ADMINISTRACIÓN PARA EL DESARROLLO, "Código Iberoamericano de Buen Gobierno", Revista Centroamericana de Administración Pública (50-51): 341-348, 2006.
- CLAISSE, Alain; "L'enjeu de la modernisation administrative: reconcilier l'état et la société", Université de Paris 1, Centre d'étude du droit des Etats européens, avril 1992.
- COMISIÓN DE REFORMA CPC, "Anteproyecto de reforma del código procesal civil y comercial de Mendoza - 2016". Mendoza, 19 de diciembre de 2016.
- CONSEJO GENERAL DEL PODER JUDICIAL, ESCUELA JUDICIAL, "Dossier de Estancias en ámbito policial", Barcelona.
- CONSEJO GENERAL DEL PODER JUDICIAL, ESCUELA JUDICIAL, "Expediente de bienvenida", Barcelona.
- CONSEJO GENERAL DEL PODER JUDICIAL, ESCUELA JUDICIAL, "Estancias de aproximación, tutores", Barcelona.
- CONSEJO GENERAL DEL PODER JUDICIAL, ESCUELA JUDICIAL, "Estancias de aproximación, alumnos", Barcelona.
- CONSEJO GENERAL DEL PODER JUDICIAL, ESCUELA JUDICIAL, "Dossier de Estancias en Servicios Comunes", Barcelona.
- CONSEJO GENERAL DEL PODER JUDICIAL, ESCUELA JUDICIAL, "Dossier Docente, Curso 1998-1999" y "Plan Docente 1998-1999", Barcelona.
- DI PIETRO, María Cristina. "Crisis paradigmática de las formas del derecho y los ope-



- radores de la justicia". Revista de la Facultad -UNC-, Córdoba, 2011.
- ESCOLA SUPERIOR DA MAGISTRATURA DO ESTADO DE SANTA CATARINA, 30 Semana de Estudos par o harmonizar institucional de principios de sistemas constitucionais e infra-constitucionais dos países das américas", Santa Catarina, Brasil, 1997.
 - ESCOLA PAULISTA DA MAGISTRATURA, Revista Año 2, N° 4, San Paulo, 1998
 - ESCOLA DA MAGISTRATURA DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO, Volume 1, N° 2, 1998.
 - ESCUELA JUDICIAL RODRIGO LARA BONILLA, Consejo Superior de la Judicatura, Colombia, Santa Fe de Bogotá, 1998.
 - GAUMOND, Paule, JCO; "La formación judicial en la Corte de Québec", conferencia en Mendoza, 31 de mayo al 2 de junio de 2.000.
 - GESTION JUDICIAL ARGENTINA II
 - INSTITUTO NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA (INAP), España; "Material suministrado en el II Curso de Postgrado de Administración Pública", Volúmenes I al X, Madrid, 1992-1993.
 - INECIP (Instituto de estudios comparados en ciencias penales y sociales), MARENSI, Inés, "Un nuevo enfoque pedagógico para la capacitación judicial en América Latina", Rev. Avances, Bs.As.
 - JONES, G.W.; "Administrative Modernization: The United Kingdom: An Overview.
 - JUZGADO CIVIL Y COMERCIAL N° 1 DE LA CIUDAD DE PERGAMINO, "La eficiencia del trabajo en equipo", Publicado en La Ley Actualidad, 12 de Junio de 2001
 - JUDICIAL COMMISSION OF NEW SOUTH WALES, "Fragüe Bastión, Judicial Independence in the Nineties and Beyond", Editor Helen Cunningham, Sydney, Australia, 2.000.
 - LAMAS, Félix Adolfo; Ensayo sobre el orden social. Bs. As., Instituto de Estudios Filológicos Santo Tomás de Aquino, 1990.
 - LINARES DE URRUTIGOITY, Martha Daniela. "Propuestas de trabajo para el cargo de asesor académico pedagógico del centro de capacitación e investigaciones judiciales "Dr. Manuel A. Saez" del Poder Judicial de la Provincia de Mendoza", del Curso cargo: asesor académico pedagógico, Poder Judicial de Mendoza, 30 de octubre de 2.003. Proyecto aprobado por la Comisión Evaluadora.
 - M.A.P. (Ministerio para las Administraciones Públicas, Madrid) "Reflexiones para la modernización de la Administración del Estado", Instituto Nacional de Administración Pública, Madrid, 1991.
 - M.A.P., "La administración al servicio del público", Colección Informes y Documentos, Serie Administración General, INAP -OCDE, Madrid, 1991.
 - M.A.P., "La modernización de la Administración del Estado -Planes de formación del
 - Instituto Nacional de Administración Pública, INAP, Madrid, 1991.
 - M.A.P., "La formación de Directivos para la Modernización de la Administración Pública", INAP, Madrid, 1991.
 - M.A.P., "Acuerdo Administración-Sindicatos para modernizar la Administración y mejorar las condiciones de trabajo", INAP, Madrid, 1992.
 - MARENSI, Inés; Un nuevo enfoque pedagógico para la capacitación judicial en América Latina"; <http://www.sistemasjudiciales.org/nota.mfw/21>
 - MASSINI, Carlos Ignacio. La Prudencia Jurídica. Buenos Aires, Abeledo-Perrot, 1983.
 - MERCADO BEER, JULIETA MARÍA. "Estrategias de capacitación para el logro de una justicia independiente y ética". Ponencia presentada en el ix congreso nacional de capacitación judicial y I congreso iberoamericano de capacitación judicial.
 - MONTOLÍO, Estrella y Anna López Samaniego. "La escritura en el quehacer judicial. Estado de la cuestión y presentación de la propuesta aplicada en la Escuela Judicial de España". Universidad de Barcelona, España, Revista Signos, 2008.
 - NALDA, José Constantino y CARRILLO, Ernesto; "From personal administration to human capital management", Informe presentado al proyecto de investigación "Amministrazione Centrale e Integrazione Comunitaria: modelli organizzativi e gestione del personale", Acquasparta (Perugia), 12-13 de junio de 1992.
 - NUÑEZ, JUAN C., "La gestión de la calidad en una moderna administración de justicia", Publicado en: Sup. Act. 03/08/2010.
 - PALMA, Luis María. "Modernización judicial, gestión y administración en América Latina", Acta sociológica núm. 72, enero-abril de 2017, pp. 149-203.
 - PADRÓN, Héctor Jorge; "Tecnociencia y







- Libertad", Libertad y Técnica, Vol. I, Mendoza, Universidad Nacional de Cuyo, 2.000, pp. 145 - 171.-
- PALACIOS, Leopoldo Eulogio. La Prudencia Política. Madrid, Gredos, 1978.
 - PASSOS DE FREITAS, Vladimir y PALMA Luis María. "La Justicia como Sistema", Documentos de Trabajo, Universidad de Belgrano, Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Febrero 2015.
 - PIEPER, Josef. Las Virtudes Fundamentales. Madrid, Rialp, 1988.
 - PITHOD, Abelardo; Algo bueno para recordar, Mendoza, Artes gráficas Unión, 1998.
 - PITHOD, Abelardo. El alma y su cuerpo. Bs As, Grupo Editorial Latinoamericano, 1994.
 - PODER EJECUTIVO de la Provincia Mendoza. "DECRETO548/2017. Instituto Provincial de la Administración Pública de la Provincia de Mendoza (I.P.A.P. Mendoza) -- Creación. BOLETIN OFICIAL 12 de Junio de 2017.-
 - PORTILLO, Claudia Eugenia. "Capacitación y nuevas problemáticas sociales", X Congreso Nacional de Capacitación Judicial y II Congreso Iberoamericano de Capacitación Judicial.
 - RAUEK de YANZON, Inés B.; "La capacitación de los jueces de familia y minoridad. Relato de una experiencia concreta", en Revista de Derecho Procesal, Derecho Procesal de Familia - II, 2.002 - 2, pp. 13-36.
 - RAUEK de YANZÓN, Inés B.; "Los Magistrados en el Proceso de Modernización de Justicia", Rev. Foro de Cuyo N° 42, año 2000, Ediciones Diké-Foro de Cuyo, pp. 17-43.
 - SIMARI, VIRGINIA, "La escuela judicial es hoy indispensable y posible", 1999
 - STANGA, Silvana M; "Dime cómo enseñas y te diré cuánto aprenden...", Elementos Prácticos de la Capacitación Judicial efectiva, Proyecto de Capacitación Judicial, 1995
 - STANGA, Silvana M; "El saber de la Justicia", Un modelo sistematizado de capacitación judicial y avances realizados en la Argentina, Convenio entre la Agencia para el Desarrollo Internacional (AID) y la Fundación La Ley (FLL), La Ley, 1996.
 - STARLING, Grover; (Professor School of Business and Public Administration, University of Houston - Clear Lake); "Managing the Public Sector", Third Editon, The Dorsey Press, Chicago, 1991.
 - SUBIRATS, Joan; "Administrative Modernization in Spain. Organizational Flexibility and Changes in Operating Procedure in Public Administrations: actions undertaken", Paper to be presented at palazzo Cesi (Acquasparta), Universidad Autónoma de Barcelona, April 1992.
 - SUPREMA CORTE DE JUSTICIA DE LA PROVINCIA DE MENDOZA, "ACORDADA N° 19.423", Mendoza, 3 de marzo de 2006.
 - SUPREMA CORTE DE JUSTICIA DE LA PROVINCIA DE MENDOZA, "ACORDADA N° 14.390", Mendoza, 5 de agosto de 1996.
 - SUPREMA CORTE DE JUSTICIA DE LA PROVINCIA DE MENDOZA, "ACORDADA N° 14.587", Mendoza, 20 de Diciembre de 1996.
 - SUPREMA CORTE DE JUSTICIA DE LA PROVINCIA DE MENDOZA, "ACORDADA N° 22.358", Mendoza, 10 de Noviembre de 2009.
 - SUPREMA CORTE DE JUSTICIA DE LA PROVINCIA DE MENDOZA, "ACORDADA N° 14.731", Mendoza, 5 de Mayo de 1997.
 - SUPREMA CORTE DE JUSTICIA DE LA PROVINCIA DE MENDOZA, "ACORDADA N° 17.563", Mendoza, 8 de Julio de 2002.
 - UNIVERSIDAD AUSTRAL, "Master en Derecho y Magistratura Judicial", Facultad de Derecho, 2003.
 - UNIVERSIDAD DEL ROSARIO, Bogotá, Colombia, "Diplomatura en Interpretación, Razonamiento y Argumentación Jurídica", 2.003
 - UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO, Mexico, "Cuadernos para la Reforma de la Justicia", Instituto de Investigaciones Jurídicas de la Universidad Nacional Autónoma de México, 1995. <https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv>
 - VALDÉS, FEDERICO; "El gerente judicial: en busca de un mensaje para todos", 2009
 - VERSTRAETE, Miguel; Descubrimiento del alma -Reflexiones sobre el itinerario del espíritu en busca de la plenitud-, Mendoza, Ed. de la Fac. de Filosofía y Letras de la Universidad Nacional de Cuyo, 1993.-
 - VIGO, Rodolfo Luis. "Ética judicial e interpretación jurídica", DOXA, Cuadernos de Filosofía del Derecho, 29 (2006).
 - WITKER, Jorge; Los Derechos Humanos: nuevo escenario de la investigación jurídica"; <https://revistas.juridicas.unam.mx/index.php/derecho-comparado/article/view/11363>

