

## La enseñanza jurídica y el proceso de evaluación para la selección de funcionarios del Poder Judicial<sup>1</sup>

ANA MARÍA BRIGIDO\* y CARLOS ALBERTO LISTA\*\*

### INTRODUCCIÓN

Desde hace varias décadas, los países latinoamericanos constituyen un amplio campo social donde, desde principios de los sesenta y hasta mediados de la década de los setenta se desarrollaron políticas que dieron lugar a los programas de primera generación de “Derecho y desarrollo” (*law and development*), cuyo objetivo fue la modernización de la enseñanza del Derecho, los que culminaron sin logros significativos (Dezalay y Garth, 2002, pp. 66-70; Rodríguez, 2000, pp. 20-28).

En los programas de segunda generación de “Derecho y desarrollo”, las reformas, propiciadas por organismos de financiación como el BID, el Banco Mundial y el AID, toman como objeto la estructura y funcionamiento de la administración de justicia. Iniciados a mediados de los

<sup>1</sup> Este trabajo constituye una versión más extensa de una ponencia presentada por los autores al VII Congreso Nacional de Sociología Jurídica, La Plata, 9 de noviembre de 2006.

\* Doctora en Ciencias de la Educación. Profesora Titular Plenaria de Sociología de la Educación de la Facultad de Filosofía y Humanidades, Universidad Nacional de Córdoba. Autora de numerosos artículos en revistas especializadas y de los libros *Sociología de la Educación. Temas y perspectivas fundamentales*; *El sistema educativo argentino. Elementos teóricos, metodológicos y empíricos para su análisis*; *La equidad en la educación argentina*, y coautora, con Carlos Lista, de *La Enseñanza del Derecho y la Formación de la Conciencia Jurídica*. E-mail: [en línea], <brigidoam@ciudad.com.ar>.

\*\* Doctor en Derecho y Ciencias Sociales (UNC) y Master (MPhil) en Sociología, New York University. Profesor Titular Cátedra B de Sociología Jurídica, Facultad de Derecho y Ciencias Sociales, UNC. Autor del libro *Los Paradigmas de Análisis Sociológico* y de numerosos artículos en revistas especializadas. Coautor, con Ana María Brigido, del libro *La Enseñanza del Derecho y la Formación de la Conciencia Jurídica*. E-mail: clistaciudad.com.ar.

## LA ENSEÑANZA JURÍDICA Y EL PROCESO DE EVALUACIÓN PARA LA SELECCIÓN DE FUNCIONARIOS DEL PODER JUDICIAL

ANA MARÍA BRIGIDO – CARLOS ALBERTO LISTA

ochenta, adquirieron mayor intensidad a comienzos de la década siguiente y se proyectan hasta nuestros días. Por un lado, los críticos de este tipo de programas (Rodríguez, 2000; Dezalay y Garth, 2002, entre otros) reconocen que ambas generaciones han contribuido a reforzar el potencial regulatorio del Derecho, en detrimento de su potencial emancipador (Santos, 1995), generando “democracias de baja intensidad, cuyo principal objetivo es la protección de la propiedad y la acumulación de capital” (Rodríguez, 2000, p. 18). Por otro lado, se admite la necesidad de fortalecer la democracia y el Estado de Derecho en América Latina, lo cual encierra un potencial emancipador, en tanto ofrece un marco jurídico-político que puede ser empleado en defensa de sectores social, económica y políticamente marginados. Como afirma Cárcova (1996, p. 52), “*el derecho expresa no sólo, entonces, la forma de dominación, sino también la de resistencia*”, y en tal sentido, las reformas, más allá de su inspiración económica, pueden generar consecuencias sociales y políticas beneficiosas.

Esta dualidad se refleja, de alguna manera, en los programas de reforma judicial, los que según Rodríguez (2000, p. 33) pueden ser agrupados en cuatro categorías, en función de sus objetivos: primero, promover condiciones favorables para el crecimiento del sector privado y la inversión extranjera, procurando seguridad jurídica y protección de la propiedad privada; segundo, reforzar la estabilidad democrática, consolidando un Poder Judicial independiente y eficiente; tercero, mejorar el acceso de los ciudadanos al sistema judicial, incorporando un componente de equidad social como contrapeso a la orientación eficientista, y cuarto, reforzar los mecanismos de control social, a través de la investigación y el castigo de cierto tipo de delitos.

Según el mismo autor (pp. 34-36), dentro de este conjunto, los proyectos que integran los programas pueden ser clasificados en seis categorías, entre las que queremos destacar una, por ser el foco de interés del presente proyecto de investigación: aquella que propugna la independencia del Poder Judicial, a través de reformas institucionales; en particular, la reforma del procedimiento de selección y designación de funcionarios y empleados del Poder Judicial. La nueva impronta transformadora promueve la creación de mecanismos de evaluación y nom-

bramiento independientes y meritocráticos para el acceso y la promoción dentro de la administración de justicia.

En Argentina, bajo la influencia de estas tendencias de cambio, diversas instituciones gubernamentales y no gubernamentales iniciaron estudios de diagnóstico, y se desarrollaron propuestas de reforma de diferentes aspectos de la administración de justicia, lo que dio origen al Programa Integral de Reforma Judicial (PIRJ) del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos (MJDH). Entre las actividades encaradas figura una “política de acuerdos de cooperación con diversas Cortes Provinciales, para la asistencia recíproca en cuestiones referidas a la reforma de la Administración de Justicia”. El Programa de Desarrollo Provincial “en su faz destinada a las mejoras de las Justicias Provinciales (PDPII) ha impulsado ambiciosas modificaciones en las Provincias de Santa Fe, Salta y Córdoba”. La Reforma Judicial del Banco Mundial en la Provincia de Córdoba (CEFJA 2003, pp. 4-5) contempla entre las propuestas de solución del plan de reforma, una “carrera Judicial Jerarquizada” y “designaciones todas supeditadas a concursos”.

Nuestra investigación se centra, particularmente, en dos de los componentes antes mencionados: la reforma administrativa y la capacitación profesional, más específicamente, en la selección de recursos humanos a través de concursos de antecedentes y oposición y en la “formación calificada de los protagonistas de la actividad judicial” (MJDH), que incluye los planes de estudio de grado y las Escuelas Judiciales.

Entre otros rasgos, la enseñanza jurídica dominante que imparten las universidades prioriza la transmisión y aprendizaje de textos legales por sobre otro tipo de conocimiento, y el desarrollo de habilidades cognitivo-instrumentales simples, mientras que las cognitivo-críticas y las expresivas son escasas y excepcionalmente desarrolladas. La formación para la práctica profesional, el *know-how* para el ejercicio de la abogacía, constituye el reclamo más consistente y uniforme de estudiantes y egresados, y la evaluación, uno de los momentos más críticos, menos claros e impredecibles de la experiencia estudiantil. A esto se agrega que la demarcación entre el discurso pedagógico y el profesional es sumamente débil (Lista y Brigido, 2002). Las sucesivas reformas de la enseñanza jurídica, algunas de las cuales fueron parte de la primera generación de los programas de “Derecho y desarrollo”, no han sido exitosas en producir un

## LA ENSEÑANZA JURÍDICA Y EL PROCESO DE EVALUACIÓN PARA LA SELECCIÓN DE FUNCIONARIOS DEL PODER JUDICIAL

ANA MARÍA BRIGIDO – CARLOS ALBERTO LISTA

cambio sustancial de los rasgos tradicionales. Por su parte, los nuevos programas centrados en las reformas judiciales plantean la necesidad de introducir transformaciones a nivel de la enseñanza jurídica universitaria, las que todavía permanecen pendientes.

Tal como fuera expresado antes, uno de los objetivos políticos de las reformas del sistema judicial consiste en reforzar la estabilidad democrática, mediante la consolidación de un Poder Judicial independiente y eficiente, en estrecha relación con el objetivo económico de una mayor seguridad jurídica que favorezca el crecimiento del sector privado y la inversión, todo lo cual supone un conjunto de medidas referidas al acceso a la justicia, la gestión, la capacitación, la reforma administrativa y del sistema judicial, la infraestructura y la construcción de consenso para la reforma (PIRJ).

En este marco, una de las estrategias planteadas para lograr aquel objetivo consistió en cambiar el procedimiento de selección y designación de los agentes del Poder Judicial. En el caso de la Provincia de Córdoba, se optó, entre otras medidas, por promover una carrera judicial jerarquizada y supeditar las designaciones de los funcionarios del Poder Judicial a un sistema de selección por concurso de antecedentes y oposición. El sistema de selección interna que se analiza está vigente desde 1996. Comprende solamente a los funcionarios del Poder Judicial,<sup>2</sup> ya que los magistrados son seleccionados de acuerdo a los procedimientos y criterios del Consejo de la Magistratura. El Tribunal Superior de Justicia (TSJ) de la provincia es el organismo encargado de regular el sistema. Los principales objetivos explícitos que persigue este sistema<sup>3</sup> son: promover una mayor igualdad de oportunidades y designar en los diferentes cargos a quienes den muestras de la idoneidad necesaria para desempeñarse en ellos. Se pretende una forma de selección meritocrática, basada en una competencia abierta, con reglas claras e iguales para todos.

<sup>2</sup> Secretarios de Cámara, Secretarios de Fiscalía de Cámara, Secretarios de Primera Instancia de los Juzgados de Instrucción, Correccional y Faltas, Secretarios de Fiscalía de Instrucción, Ayudantes Fiscales, Prosecretarios Letrados.

<sup>3</sup> Las metas del sistema de concurso están fijadas en la Constitución Provincial, cuando en su artículo 166 establece entre las atribuciones del Tribunal Superior de Justicia la de "Designar a su personal en base a un procedimiento que garantice la igualdad de oportunidades y la selección por idoneidad". Ambas metas son explícitamente reconocidas por el Acuerdo Reglamentario N° 588 de la serie A (AR 588 A).

Cabe señalar que, analizando la documentación que propone y regula el sistema de concursos, la palabra más utilizada para su legitimación es “idoneidad”, como rasgo necesario para asegurar la eficiencia en el desempeño profesional. En ningún momento, dicha documentación define qué se entiende por “idoneidad” en el ejercicio de la magistratura judicial. Pásara (2004, pp. 81-83), afirma que “en el discurso más generalizado sobre el tema, se reconoce la necesidad de una doble condición en quien se postula a un cargo: profesional y moral”. La primera suele ser entendida como “capacidad jurídica”, fundamentalmente como “conocimientos legales adquiridos” y la segunda, como el “perfil ético” o “calidad moral”, cuya evaluación descansa, fundamentalmente, en personas y organizaciones de la sociedad civil que consideran la trayectoria del candidato.<sup>4</sup> En el discurso y las experiencias de selección de magistrados en diversos países de América Latina y España se detectan otros dos criterios adicionales: a) El “perfil psicológico” o “personalidad” del candidato, que es utilizado normalmente con fines limitativos (detectar rasgos de no idoneidad, más que de idoneidad), y b) la “postura político-social”, con lo que se pretende conocer el grado de compromiso de los futuros funcionarios con ciertos valores considerados fundamentales, especialmente los propios del régimen democrático.<sup>5</sup> Es obvio que el logro de dicha idoneidad y, en gran medida, también de las cualidades que tienen que ver con la postura político-social de un postulante a ocupar un cargo en la justicia plantea nuevas exigencias a las instituciones encargadas de la formación jurídica. Se debería operar en éstas un proceso de socialización diferente al que se está llevando a cabo actualmente.

En lo que sigue presentaremos los resultados de algunos de los avances que hemos realizado hasta el momento en nuestra investigación. Los datos provienen, por una parte, del análisis de la normativa que regula los concursos, y por otra, de las discusiones que registramos en cuatro

<sup>4</sup> Este procedimiento de vigilancia social sobre el proceso de nombramiento de magistrados es utilizado, sobre todo, en la selección de las altas cortes o tribunales.

<sup>5</sup> Tal criterio figura en el *Libro Blanco de la Justicia de España*. El mismo es poco utilizado en Latinoamérica de manera explícita y manifiesta, por los rasgos de discriminación ideológica y arbitrariedad que suele traer consigo su utilización. Si es utilizado como criterio oculto e informal.

grupos focales, integrados de manera aleatoria, a partir de una muestra estratificada por cargos, sobre la base del padrón de funcionarios en ejercicio de su cargo. Tres de los grupos se constituyeron con funcionarios de distinto rango del fuero penal de la capital de la provincia que accedieron a sus cargos por concurso; el cuarto estuvo conformado por vocales de cámara que actuaron como tribunales evaluadores en los diferentes concursos.

## 1. LA NORMATIVA VIGENTE

Desde la implementación de los concursos internos, hace ya una década, su regulación ha sido instrumentada a través de acuerdos reglamentarios del Tribunal Superior de Justicia de la provincia. La normativa es de dos tipos: general y particular. La primera incluye sistematizaciones que sucesivamente han operado a modo de reglamentos generales, mientras que en la segunda se dictan por diversos motivos. Éstas suelen introducir innovaciones que difieren de las pautas generales, corrigen normas anteriores o las complementan, o bien constituyen reglamentaciones ad hoc dictadas para regular concursos específicos.

Si bien ciertos rasgos principales de la normativa se han mantenido a lo largo del tiempo, los cambios son constantes. Una de las causas de éstos ha sido la incorporación permanente de modificaciones y ajustes, tanto en los criterios como en los procedimientos de evaluación. La profusión normativa no hace posible un análisis pormenorizado de la misma en un espacio limitado, lo que, por otra parte, nos apartaría de la discusión objeto del presente trabajo. A título de ejemplo, basándonos en la última reglamentación general (AR 588/2001), podemos distinguir dos componentes que se tienen en cuenta en la evaluación: los antecedentes laborales y de capacitación, y las pruebas de oposición, a los cuales se asigna un máximo de 35 y 65 puntos, respectivamente. Entre los primeros se incluyen la antigüedad en el Poder Judicial y en el fuero, cursos, publicaciones, docencia, otros títulos universitarios, etcétera. Las pruebas de oposición evalúan la capacidad para resolver casos prácticos, los conocimientos jurídicos del postulante que se consideran relevantes para el ejercicio del cargo (incluye redacción y ortografía), y la habilidad para

operar la PC. Los criterios de evaluación y los puntajes que se asignan a ambos componentes pueden ser aumentados o disminuidos por el TSJ.

## 2. OPINIONES DE LOS PRINCIPALES ACTORES RESPECTO DE LAS FORTALEZAS Y DEBILIDADES DEL SISTEMA DE CONCURSOS

Antes de referirnos a este tema, debemos recordar que el actual sistema de selección de recursos humanos para la justicia sustituye a uno anterior, el cual dejaba en manos de los funcionarios del Poder Judicial la selección de sus colaboradores. El principal argumento en contra de esta forma de provisión de los cargos se relaciona con el grado de discrecionalidad al que daba lugar: no contemplaba el principio de igualdad de oportunidades, en consecuencia, permitía que se cometieran muchas injusticias con empleados valiosos que, por diferentes motivos, no eran del agrado de sus superiores. Por otra parte, el sistema no brindaba la posibilidad de aunar criterios para la selección del personal. Cada funcionario superior imponía los suyos y emitía sus propios juicios de valor. Inevitablemente, estos juicios no eran comparables y quienes se veían perjudicados eran los empleados que dependían de los jefes más exigentes.

A pesar de estas críticas sustanciales al sistema de “calificación”, los participantes en los diferentes grupos destacaron algunas de sus principales ventajas. La mayoría coincidió en afirmar que el sistema de selección por “calificación” permitía evaluar a los agentes del Poder Judicial en ítems tales como el trato con la gente, la relación con los compañeros de tareas, la relación con los superiores, la capacidad para integrar un equipo de trabajo, la disposición para atender a la gente, la solicitud para solucionarle los problemas, etcétera. Desde su punto de vista, todo esto constituye un aspecto fundamental para la provisión del servicio de justicia y hoy, debido a que ello no cuenta para la asignación de un puntaje a la hora de competir en un concurso, es totalmente descuidado en las actividades cotidianas de los tribunales. A su juicio, esto ha causado un serio deterioro en la provisión del servicio. Por otra parte, sostienen que, como durante la vigencia del sistema de selección anterior cada empleado sabía que sería evaluado por su producción y su desempeño, se esforzaba por cumplir de la mejor manera posible con sus obligacio-

nes. Un agente se sentía orgulloso cuando se hacía acreedor a la llave de la oficina; “tener la llave” para poder ir a trabajar por la tarde, cuando cada quien quisiera, poseía un significado simbólico muy importante (“era el primer ascenso que uno tenía”, afirmó uno de los vocales de cámara en su intervención).

## **2.1. PRINCIPALES FORTALEZAS DEL SISTEMA DE CONCURSOS**

Con matices, que denotan la oposición total de algunos y la adhesión con reservas de la mayoría, los agentes consultados coincidieron en que la principal fortaleza del sistema de concursos reside en el aumento de la igualdad de oportunidades para acceder a los cargos, fundamentalmente porque reduce el nivel de discrecionalidad que caracterizaba al sistema anterior. Si bien los empleados del interior están siempre en inferioridad de condiciones, porque sus posibilidades de capacitarse y perfeccionarse son escasas, y los agentes de algunas áreas no pueden dedicarse a realizar cursos porque están sobrecargados de trabajo, el actual sistema es menos arbitrario que el anterior.

Dos serían las características de este sistema de selección que apuntan a igualar las oportunidades: el anonimato de las pruebas y la definición de criterios objetivos para la evaluación. La asignación de un puntaje determinado a los dos aspectos que comprende el concurso –la prueba de oposición (escrita) y los antecedentes– apuntan en esa dirección, aunque los profesionales consultados cuestionan fuertemente el peso relativo que se otorga a algunos ítems en el conjunto, o la pertinencia de unos y otros (ítems y puntajes) considerando el cargo para el cual se concursa. Otro aspecto positivo de los concursos tiene que ver con que los mismos han obligado a muchos a “volver a los libros”, a actualizar sus conocimientos teóricos. Cabe mencionar que esto último fue señalado sólo por uno pocos participantes.

Aunque algunos consideran que el actual sistema no ha eliminado los principales vicios del anterior, la mayoría acuerda en que es necesario buscar la forma de perfeccionarlo a fin de que sea posible conjugar la igualdad de oportunidades y la selección del más apto, en una “competencia sana” que garantice lo fundamental: la eficiencia en el desarrollo de las tareas. En opinión de los participantes, si esto no se cumple,

no hay verdadera justicia, precisamente porque falla lo más importante, es decir, el servicio de justicia.

## **2.2. PRINCIPALES DEBILIDADES DEL SISTEMA DE CONCURSOS**

En principio, los agentes consultados admiten que el problema no son los concursos en sí mismos, sino la forma en que se están llevando a cabo, la cual está condicionada, en gran medida, por las normas que regulan el sistema. Los señalamientos en este sentido son múltiples y variados. Quienes se oponen de plano a los concursos concluyen de manera tajante y general que no es un sistema justo y que no garantiza la selección de los más capaces. Quienes los aceptan, aun con reservas, entienden que es un sistema perfectible, pero señalan con claridad sus principales debilidades, aunque no se ponen de acuerdo a la hora de pensar en propuestas para mejorarlo. Se advierte que tienen perfectamente claro qué sería necesario incorporar en la evaluación y qué se debería sacar, pero les cuesta articular una propuesta de evaluación que garantice una selección justa y a la vez eficaz, desde el punto de vista de la provisión del servicio. Aunque no definen con claridad en qué consiste una selección justa, de sus discursos se deduce que entienden por tal un sistema de evaluación que permita colocar en los primeros lugares del orden de mérito a quienes demuestren fehacientemente que poseen los conocimientos, la experiencia en la función y las cualidades personales necesarias para desempeñarse en ella con idoneidad y eficacia. En la evaluación se debería tener en cuenta que gran parte de lo anterior varía, en cierta medida, según el cargo para el que se concursa, por lo tanto, no consideran adecuado definir criterios de evaluación comunes para las pruebas correspondientes a los diferentes cargos y a los diferentes fueros. Los criterios deberían ajustarse a los requerimientos concretos de la función que va a desempeñar el postulante.

Parece haber unanimidad acerca de la injusticia que supone hacer depender la promoción de un agente del resultado de un solo examen. Al margen de algunos cuestionamientos que hacen a las pruebas escritas, entienden que en la situación de examen el resultado puede estar determinado más por factores circunstanciales que por lo que uno efectivamente sabe. Sostienen que las capacidades y aptitudes reales de un

## LA ENSEÑANZA JURÍDICA Y EL PROCESO DE EVALUACIÓN PARA LA SELECCIÓN DE FUNCIONARIOS DEL PODER JUDICIAL

ANA MARÍA BRIGIDO – CARLOS ALBERTO LISTA

postulante no pueden ser comprobadas a partir de pruebas escritas, aun contando con que ellas estén muy bien planteadas, lo que también es puesto en duda por varios agentes. Cabe señalar que el contenido de las pruebas escritas es precisamente uno de los puntos más cuestionados de los concursos.

Parece importante advertir que, a pesar de reconocer ventajas al sistema de selección por concurso, en cuanto a la igualación de las oportunidades, objetan su eficacia en términos del otro objetivo que persigue, es decir, la selección por idoneidad para desempeñar las diferentes funciones. Desde el punto de vista de nuestros informantes, hay un ostensible deterioro en la provisión del servicio, hecho que atribuyen, en gran parte, al sistema de selección por concursos.<sup>6</sup> En este sentido, se preguntan por qué, si el sistema de concursos es tan bueno, el Tribunal Superior no lo aplica para el nombramiento de sus propios empleados y sigue usando el sistema anterior. Consideran que es muy significativo el hecho de que dicho tribunal siga aplicando “el dedo” (tal como denominan al anterior sistema) para el nombramiento de sus agentes.

Otra idea general que surge de las discusiones es que no basta con definir criterios de evaluación objetivos, sino que es imprescindible considerar también cuestiones difíciles de cuantificar y que surgirían más bien de apreciaciones subjetivas de quienes han actuado como jefes de los postulantes. Consideran que una entrevista personal sería de gran utilidad para definir el perfil de un candidato, a pesar de que esto supondría renunciar al anonimato, uno de los principios sostenidos con mayor firmeza por el Tribunal Superior al implementar el sistema de concursos.

En síntesis, en opinión de los funcionarios consultados, el sistema tiene muchos puntos débiles que es necesario revisar y corregir: es innecesariamente complejo; la forma en que se lo regula parece en algunos casos inadecuada, cuando no violatoria del derecho de las personas; no

<sup>6</sup> Entre otras consecuencias negativas de los concursos, señalaron las siguientes: los agentes del Poder Judicial están en estado de concurso permanente, muchos descuidan sus tareas para dedicarse a hacer antecedentes y preparar los exámenes; se genera un clima de competencia que impide el trabajo en equipo y deteriora las relaciones interpersonales; los jefes se ven privados de elegir a sus colaboradores y se ven obligados a recibir empleados en los cuales no pueden depositar su confianza.

cumple uno de los objetivos para el cual fue creado que es garantizar la idoneidad de una persona para cumplir una determinada función; exagera la competitividad y desalienta el compromiso con la tarea, y, como consecuencia de todo esto, ha tenido efectos negativos para la provisión del servicio.

### 3. VALORACIÓN DE LA FORMACIÓN RECIBIDA EN LA FACULTAD

Uno de nuestros objetivos era descubrir, a partir de la experiencia de los principales actores del sistema de concursos, el grado de funcionalidad o adecuación que atribuyen a la capacitación jurídica que recibieron durante el cursado de la carrera de abogacía, teniendo en cuenta las exigencias del sistema de concursos, y también las exigencias propias del desempeño como funcionario del Poder Judicial. En relación a esto, queríamos averiguar cómo evalúan dichos actores la enseñanza jurídica de grado y posgrado que ofrece la Facultad de Derecho y, eventualmente, qué reclamos le plantearían teniendo en cuenta dichas exigencias. La información que recogimos sobre este punto no es abundante, pero algunas referencias resultan muy significativas.

En líneas generales, lo que surgió en las discusiones acerca de la formación jurídica corrobora lo que pudimos constatar en etapas anteriores de nuestra investigación (Lista y Brigido, 2002). Tanto quienes actuaron como evaluadores como los que se presentaron a rendir los diversos concursos consideran que lo que recibieron de la facultad no los prepara para desempeñar un cargo en la justicia. Entre otros rasgos, señalan que la enseñanza jurídica dominante es demasiado teórica y academicista, prioriza la transmisión y aprendizaje de textos legales en desmedro de cualquier otro tipo de conocimiento; favorece, además, el desarrollo de lo que nosotros denominamos habilidades cognitivo-instrumentales simples. La formación para la práctica profesional, el *know-how* para el ejercicio de la abogacía, constituye el reclamo más consistente y uniforme de estos profesionales. Por su parte, los jueces que actuaron como jurados advierten que muchos de los concursantes tenían serias dificultades para expresarse por escrito (“no saben redactar”, afirmaron los jueces), y en algunos casos notaron incluso problemas para leer en voz alta (“es una vergüenza que se equivoquen cuando leen en voz alta”, sostuvieron los

evaluadores). En alguna medida atribuyen a la formación que brinda la facultad una buena cuota de responsabilidad por estos déficit.

Evaluadores y evaluados valoran de manera preponderante la formación que se adquiere en la práctica en tribunales. Desde su punto de vista, en los concursos se debería ponderar, entre los criterios de evaluación, la experiencia adquirida por el agente en los diferentes cargos que ocupó en el Poder Judicial, lo que ellos llaman la “trayectoria”, algo que actualmente no figura entre los ítems que se evalúan. Sostienen, además, que quienes están en las posiciones más altas de la jerarquía tendrían que ocuparse, como ocurría antes, de la capacitación de su personal; deberían hacer de los tribunales una suerte de “verdadera escuela práctica” en la cual cada uno tendría que dar cuenta de manera permanentemente de cuán preparado está para responder a las exigencias del cargo. Consideran que, como estas exigencias varían de un cargo a otro y según el fuero de que se trate, el papel del jefe respectivo, en lo que se refiere a capacitación del personal, es crucial.

#### 4. PROPUESTAS SUPERADORAS PLANTEADAS POR LOS MIEMBROS DE LOS DIFERENTES GRUPOS

El grupo de los vocales de cámara realizó en este sentido aportes muy significativos a partir de su experiencia como evaluadores. Entre otras cosas, pusieron mucho énfasis en incluir una entrevista personal como parte del concurso. Si bien esto no es posible porque la normativa vigente lo prohíbe en aras de preservar el anonimato, consideran que el hecho de tener un contacto directo con el postulante permite ver cosas que son importantes y no pueden ser captadas mediante pruebas escritas. Entienden que los méritos académicos figuran en el *curriculum vitae*, mientras que las cualidades personales que ellos consideran como imprescindibles para trabajar en el Poder Judicial solamente se pueden advertir, según lo expresa un participante, “mirando a los ojos a la persona”. Durante un contacto personal hay más probabilidad de saber quién es esa persona, qué piensa, cómo se expresa, etcétera. Para dar mayores garantías al postulante, asegurar mayor pluralismo y una valoración más justa, proponen que la entrevista esté relativamente pautada y se haga ante un cuerpo colegiado, con veedores representativos.

Un segundo punto que se planteó en los grupos es la necesidad de preparar de manera especial a los que integrarán los tribunales de concurso. Se los debería dotar de los conocimientos teóricos que hacen falta para conducir adecuadamente un proceso de evaluación: cómo elaborar una prueba, cómo seleccionar su contenido, cómo ponderar el puntaje de los diferentes ítems teniendo en cuenta los objetivos del concurso y las características del cargo que se concursará, etcétera. Con relación a esto destacaron la experiencia de los jueces que desarrollan actividades docentes en la universidad. Ésta sería el ámbito adecuado para brindar la capacitación que hace falta para actuar como evaluador.

En lo que respecta a la integración de los tribunales de concurso, se sugirió la idea de que éstos estén formados por jubilados del Poder Judicial (no por cualquier abogado; rechazan de plano la intervención de evaluadores externos). Fundamentan esta propuesta en dos argumentos que parecen razonables: por una parte, los jubilados tendrían mayor tiempo disponible y estarían en condiciones de dedicarse *full time* a resolver las evaluaciones; y por otro, con un jubilado se correrían menos riesgos de que un concurso se resolviera en función de favoritismos personales. Los jubilados están fuera de la competencia y tienen toda una experiencia por detrás, lo cual permitiría, en alguna medida, una mayor ecuanimidad en sus dictámenes.

Se sugirió también que el Tribunal Superior no deje librado a cada jurado de concurso el tema de la resolución de casos prácticos en las pruebas escritas. Esta cuestión debería ser regulada de algún modo para que haya una cierta homogeneidad en las pruebas y el nivel de exigencias sea parejo, de manera que todos los postulantes se encuentren en igualdad de condiciones en la competencia.

Piensan que debería existir algún mecanismo para obligar al tribunal de concurso a plantear pruebas cuyo contenido fuera pertinente, en orden a verificar si el postulante posee o no los conocimientos y las competencias que se requieren para el cargo que se concursará –no para cualquier cargo– y que estén referidos a la práctica judicial. La misma pertinencia se debería exigir para la evaluación de los antecedentes: cuáles son más importantes y cuál debe ser su peso relativo en el puntaje, teniendo en cuenta el cargo objeto del concurso. Con relación a los antecedentes, sugirieron que se distinga el valor de cada uno de éstos en función de

su relevancia para el desempeño del cargo, su calidad, el nivel de exigencias, etcétera. No se debiera otorgar, indiscriminadamente, el mismo valor a cualquier curso.<sup>7</sup>

Hubo consenso generalizado en que lo más importante en el proceso de evaluación de un candidato para ocupar un cargo en el Poder Judicial es su “trayectoria” en este ámbito. La antigüedad por sí sola es “signo de buena salud”, pero no resulta suficiente y se impone la necesidad de incorporar alguna estrategia de evaluación que permita valorar esa “trayectoria”.

Una sugerencia interesante, planteada como alternativa para sustituir el sistema de selección actual, se refiere a la posibilidad de implementar una verdadera Escuela Judicial, obligatoria para todos, bien organizada, y orientada a otorgar la capacitación práctica necesaria para desempeñar las diferentes funciones del Poder Judicial. Insistieron en la necesidad de fortalecer los aspectos prácticos de la formación, a través de talleres y seminarios en los que se exija el desarrollo de competencias básicas para el desempeño de dichas funciones.

A fin de superar una de las principales debilidades que se atribuyen al sistema de concursos, la que se refiere a la posibilidad que hoy existe de que prácticamente cualquiera pueda postularse para competir por cualquier cargo, proponen que el Tribunal Superior imponga algunas restricciones. Por añadidura, esto contribuiría a disminuir la cantidad de gente que se presenta y a agilizar los trámites correspondientes, que son hoy demasiado extensos, pues muchos duran más de tres años.

## 5. REFLEXIONES SOBRE LA FORMACIÓN DE RECURSOS HUMANOS PARA LA JUSTICIA

Con relación a la normativa que regula los concursos, lo que más impacta son dos aspectos: el primero se refiere a la técnica legislativa utilizada en su reglamentación y el segundo a la actitud de los integrantes del fuero penal frente a ella. En cuanto a lo primero, se destaca la pro-

<sup>7</sup> Es interesante señalar que la amplia mayoría de los participantes en los grupos focales parece no tener en cuenta, o desconocer, que la normativa que regula los concursos es muy específica y minuciosa en el otorgamiento de diferentes puntajes a los distintos antecedentes en función de varios aspectos.

liferación de normas particulares que de manera permanente modifican, tanto las generales como otras normas particulares vigentes en concursos anteriores. Esto genera un alto grado de incertidumbre entre los concursantes potenciales y los desorienta en el planeamiento de su estrategia de preparación para futuros exámenes. Existe una opinión generalizada de que las reglas de juego pueden ser cambiadas sobre la marcha y a veces con medidas arbitrarias. En algún momento, en su amplia mayoría, los interesados se han sentido afectados negativamente por situaciones de este tipo. Sin embargo, la actitud que predomina es la de acatamiento de las decisiones del TSJ, lo que revela componentes muy significativos de la cultura organizacional que no dejan de ser llamativos.

Respecto del funcionamiento y los resultados del actual sistema de selección, muchos se inclinan por considerar que no era necesario cambiar el sistema anterior, sino modificarlo para depurarlo de sus vicios más ostensibles: la falta de igualdad de oportunidades y el grado de discrecionalidad y arbitrariedad al que daba lugar. Lo que no logran es articular una propuesta que permita corregir las falencias de un sistema que daba lugar a prácticas muy difíciles de erradicar y que son, en definitiva, las responsables de ambas falencias.

El sistema de selección por concursos, al margen de que es considerado por todos como algo permanente (“vino para quedarse”), y a pesar de que generó distintas formas y grados de disconformidad entre el personal, constituye, dentro de todo, el “mal menor”. Algunos de los participantes se sitúan en una posición de rechazo total a los concursos, pero la postura mayoritaria es de aceptación con reservas.

Si tomamos en cuenta lo relativo a la valoración que esos actores hacen de la formación que recibieron en su paso por la universidad, lo que surge con claridad es que aquélla se ve como claramente insuficiente, si se tienen en cuenta las exigencias para desempeñar cargos en la justicia. Vuelve con insistencia el reclamo que advertimos en otras etapas de nuestra investigación: falta enseñanza práctica.

Sin embargo, también caben críticas de la visión opuesta, la que prioriza y se limita al ejercicio profesional. Por un lado, de las entrevistas y los grupos focales surge una sobrevaloración de las habilidades que hacen al desempeño profesional cotidiano, por sobre cualquier otro tipo de ha-

## LA ENSEÑANZA JURÍDICA Y EL PROCESO DE EVALUACIÓN PARA LA SELECCIÓN DE FUNCIONARIOS DEL PODER JUDICIAL

ANA MARÍA BRIGIDO – CARLOS ALBERTO LISTA

bilidad, y en particular, de conocimientos teóricos. Por otro lado, vinculado con lo anterior, valoran la capacitación intrainstitucional, pragmática y tradicional, no sistemática y con fuertes contenidos socializadores, frente a la capacitación, sistemática, planificada y con orientación intelectual que se lleva a cabo en las instituciones de educación formal. En nuestra opinión, esta fuerte dicotomía presenta como limitación la de ser simplista y reduccionista, pues opone, como antagónicos y excluyentes, dos tipos de formación, la profesional y la teórico-académica, que pueden (y deberían) ser complementarias, pues ambas apuntan a tipos de aprendizaje de naturaleza diferente pero con similar relevancia, si se tienen en cuenta las tareas que deben realizar los funcionarios del Poder Judicial.

El ajuste de la formación de funcionarios y magistrados a las necesidades del trabajo es un reclamo altamente legítimo y razonable, como lo es también la demanda de que la selección de personal por un sistema de concursos se base en criterios que tengan primordialmente en cuenta las exigencias propias de cada rol y las necesidades funcionales de la institución. Desde nuestro punto de vista, lo que resulta discutible es, entre otras cosas: a) la exaltación instrumental, y casi excluyente, del “saber hacer” identificado como el *know-how* del rol laboral; b) la consecuente deslegitimación y exclusión de todo saber de tipo teórico que no tenga aplicación inmediata, y c) la fuerte tendencia endogámica y monodisciplinaria que limita toda capacitación a la que pueda obtenerse dentro de la institución, y privilegia al experto en Derecho, colocando en segundo plano a especialistas en otros campos de conocimientos y que dominan otro tipo de destrezas. Esto es así aun cuando las cuestiones a resolver tienen relación directa con esos campos y exigen tales destrezas.

La formación profesional de corte tradicional, tal como es definida por los agentes de justicia, limita su perfil al de un técnico pragmático, poseedor de las destrezas instrumentales necesarias para dar solución a los problemas del quehacer cotidiano; esto varía ampliamente de acuerdo al rol que demanda cada cargo. Según la opinión predominante, el desarrollo de estas competencias se daría, exclusivamente, gracias a la experiencia laboral, en la tarea cotidiana, bajo la dirección, tutela y supervisión de los respectivos “jefes”. Tal como es caracterizada por los entrevistados, este tipo de formación se acerca más a un proceso de

socialización ocupacional especializado que a un proceso educativo sistemático y formal. Consiste en una formación jerárquica, cuyo éxito o fracaso depende de las aptitudes personales de los sucesivos agentes socializadores (aquellas personas que por su cargo ejercen la autoridad en cada caso) con los que trabaja el funcionario o el empleado. Tales aptitudes son definidas en función de la competencia, predisposición y compromiso con el trabajo, y la capacitación depende de la predisposición y la generosidad del agente de socialización para formar nuevos recursos humanos. En tal sentido, esta formación es altamente aleatoria. Al tener carácter intrainstitucional y no responder a un plan sistemático de formación de recursos humanos es fuertemente reproductiva de las prácticas y la cultura organizacionales vigentes, con sus aciertos y desaciertos.

Hemos visto que la mayoría de los participantes opone este tipo de formación a la de carácter formal y sistemático, la que es objeto de amplias y severas críticas. No obstante esto, a nuestro entender, ésta, en la medida en que se articule equilibradamente con aquélla, podría favorecer el buen desempeño profesional, fortalecer el perfil de los empleados, funcionarios y magistrados y aumentar la calidad de los servicios judiciales. Entre otros rasgos, contribuyen a ello los siguientes: a) pone el acento en el desarrollo intelectual y se centra en la transmisión-adquisición de conocimientos teóricos, más que en el desarrollo de habilidades prácticas de tipo instrumental; b) tiene un carácter más abstracto, generalista y enciclopédico, frente al particularismo concreto de la formación que se adquiere en el trabajo; c) se puede llevar a cabo de manera externa al Poder Judicial, es decir, estar a cargo de otras agencias e instituciones; d) puede desarrollarse como una actividad diferenciada y paralela a las que exige el ejercicio del rol laboral; e) se cumple, típicamente, a través de la utilización de metodologías de enseñanza-aprendizaje formales y sistemáticas que, aunque no atienden necesariamente a los requerimientos inmediatos de la práctica, contribuyen muy significativamente a la formación de una conciencia e identidad que sirven de base al ejercicio profesional en distintos ámbitos, entre ellos el judicial; f) ofrece una mayor posibilidad de elección al que demanda formación, dado que éste puede escoger entre diversas alternativas, posibilidad que es muy limitada en el caso de la formación profesional de corte tradicional.

Una solución superadora de la antinomia entre los dos tipos de formación y por lo tanto de las debilidades inherentes a cada uno de ellos sería un sistema que combinara lo mejor de ambos y redujera sus limitaciones. En el diseño de estrategias de formación de recursos humanos para la justicia, sería aconsejable evitar el ultrapragmatismo, que reduce todo *saber* al *saber hacer* y obstaculiza el desarrollo de una práctica reflexiva que induce a pensar *por qué las cosas se hacen* de determinada manera y no de otra. La tendencia ultrapragmática genera rutina y favorece la burocratización de las tareas, limitando las posibilidades de innovación y la búsqueda de soluciones creativas frente a viejos y nuevos problemas. Si bien ella da certidumbre, en el mediano y largo plazo produce desgaste, desincentivación y desmotivación en quien trabaja, provocando altos niveles de insatisfacción.

Del mismo modo, en la búsqueda de alternativas de formación de recursos humanos para la justicia, también sería recomendable no reducir toda formación a la que apunta casi exclusivamente al desarrollo teórico-intelectual de los agentes, entre la que se destaca la que imparten las universidades. Si tomamos en cuenta lo relativo a la valoración que los funcionarios consultados hacen de ella, en particular de la formación que recibieron en su paso por la universidad, lo que surge con nitidez es que se ve como claramente insuficiente, si se tienen en cuenta las exigencias para desempeñar cargos en la justicia. Más aún, podría afirmarse que la formación académica que imparte en el campo jurídico la amplia mayoría de los centros universitarios constituye un obstáculo para cualquier tipo de reforma sustantiva que, como en el caso de la reforma judicial que estamos analizando, pueda amenazar su hegemonía y estabilidad.

Un tema para reflexionar se refiere, entonces, a cuál sería el mejor tipo de enseñanza y evaluación para el desempeño profesional en la administración de justicia y, consecuentemente, el mejor tipo de proceso de selección de recursos humanos. En particular, a partir de una perspectiva profesional, sería útil y necesario plantear qué papel puede cumplir la formación académica (universitaria y extrauniversitaria) en tal sentido y de qué modo puede contribuir a mejorar, tanto el proceso formativo, cuanto el de selección de recursos humanos en la administración de justicia.

Parece claro que las reformas judiciales conocidas como de la “segunda generación de Derecho y desarrollo”, a través de sus distintos componentes y directivas, plantean a la enseñanza jurídica nuevas exigencias. Se trata de demandas que figuran entre los prerrequisitos que imponen a la enseñanza jurídica los organismos que financian dichas reformas. La formación sistemática en la facultad es un instrumento importante de “transformación del conocimiento, habilidades y valores” (Carvalho Pacheco, 2000, p. 164). Un documento del Banco Mundial (Rowat, 1995, p. 115) contiene un largo listado de objetivos para la transformación de la enseñanza jurídica, con el propósito de asegurar la eficacia de las reformas judiciales. Una de las directrices es que la enseñanza debe “reflejar los valores del sistema jurídico reformado” y “apuntar hacia cambios, no sólo de conocimientos que debe transmitir a los estudiantes, sino también de sus habilidades intelectuales y operativas, actitudes, valores y creencias” (Carvalho Pacheco, 2000, p. 164). Podría afirmarse que la supervivencia, en las escuelas y facultades de abogacía, de un discurso pedagógico –tanto instruccional como regulativo (Bernstein, 1990, pp. 106-110)– tradicional, homogéneo y con alta capacidad autorreproductiva, constituye un obstáculo para el logro de esos objetivos.

En suma, los sistemas de concursos para la selección de recursos humanos para el Poder Judicial constituyen un campo neurálgico en el que se cruzan distintos ejes de tensiones. Ubicados como requisito para el acceso y movilidad en la administración de justicia, los concursos plantean nuevas exigencias de capacitación a los concursados y reciben demandas de idoneidad del campo ocupacional del que son parte.

## BIBLIOGRAFÍA

- BERNSTEIN, Basil, *Poder, educación y conciencia. Sociología de la transmisión cultural*, Barcelona, El Roure Editorial, 1990.
- CÁRCOVA, Carlos María, *Derecho, Política y Magistratura*, Buenos Aires, Biblos, 1996.
- CARVALHO PACHECO, Cristina, “Directrices del Banco Mundial para la reforma judicial de América Latina”, *Quo vadis, Justitia. Nuevos Rumbos en la Administración de Justicia, El Otro Derecho*, nro. 25, Bogotá, ILSA, 2000, pp. 137-179.

LA ENSEÑANZA JURÍDICA Y EL PROCESO DE EVALUACIÓN PARA LA SELECCIÓN DE  
FUNCIONARIOS DEL PODER JUDICIAL

ANA MARÍA BRIGIDO – CARLOS ALBERTO LISTA

Centro de Estudios y Formación de la Federación Judicial Argentina (CEFJA) (2003), “La reforma Judicial del Banco Mundial en la Provincia de Córdoba”, dirección electrónica, [en línea], <[www.worldbank.org](http://www.worldbank.org)>.

DEZALAY, Yves y Bryant G. GARTH, *La internacionalización de las luchas por el poder*, Bogotá, ILSA y Universidad Nacional de Colombia, 2002.

LISTA, Carlos y Ana María BRIGIDO, *La enseñanza del Derecho y la formación de la conciencia jurídica*, Córdoba, Sima Editora.

Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la Nación (MJDH) de Argentina. Programa Integral de Reforma Judicial, dirección electrónica, [en línea], <[www.reformajudicial.jus.gov.ar](http://www.reformajudicial.jus.gov.ar)>.

PÁSARA, Luis (2004), “Selección, carrera y control disciplinario en la magistratura: principales tendencias actuales”, en *Reforma Judicial, Revista Mexicana de Justicia*, julio-diciembre, UNAM, pp. 81-95, 2004.

RODRÍGUEZ, César, “El regreso de los programas de Derecho y desarrollo”, en *Quo vadis, Justitia. Nuevos Rumbos en la Administración de Justicia, El Otro Derecho*, nro. 25, Bogotá, ILSA, pp. 13-49, 2000.

ROWAT, Malcolm, W. MALIK y María DAKOLIAS (1995), *Judicial Reform in Latin America and the Caribbean: Proceeding of a World Bank Conference*, Washington D. C., World Bank Technical Paper Number 280.

SANTOS, Boaventura de Sousa (1998), *La globalización del Derecho*, Bogotá, Universidad Nacional de Colombia.