



ÓRGANO JUDICIAL  
INSTITUTO DE LA JUDICATURA DE BOLIVIA

# LA FORMACIÓN JUDICIAL EN BOLIVIA

Perspectivas de futuro

## **LA FORMACIÓN JUDICIAL EN BOLIVIA**

### **Perspectivas de futuro**

Esta obra es resultado del proyecto de investigación denominado "Diseño participativo de un modelo de centro académico judicial para la Escuela de Jueces del Estado", ejecutado durante la gestión 2011 por el Instituto de la Judicatura de Bolivia, en tránsito a la Escuela de Jueces del Estado, con la asistencia técnica de la Agencia de Cooperación Alemana al Desarrollo – GIZ, a través de su Proyecto de Apoyo al Desarrollo de un Ordenamiento Jurídico Intercultural en el Marco de un Estado de Derecho Democrático (PROJURIDE) y financiera de la representación de la Oficina del Alto Comisionado de Naciones Unidas para los Derechos Humanos en Bolivia, para quienes va nuestro más sincero agradecimiento por su contribución a una obra cuyos contenidos serán de gran utilidad en el proceso de implementación de la nueva estructura de administración de justicia en Bolivia.



**ÓRGANO JUDICIAL**  
**Instituto de la Judicatura de Bolivia**



**LA FORMACIÓN JUDICIAL**  
**EN BOLIVIA**  
–Perspectivas de futuro–

Sucre – Bolivia  
2011



# CRÉDITOS INSTITUCIONALES

## DIRECTORIO ACTUAL DEL IJB

*Fredy Torrico Zambrana*  
Presidente – Consejero de la Judicatura

*Ramiro Guerrero Peñaranda*  
Vocal representante de la Corte Suprema de Justicia

*Eve Mamani Roldán*  
Vocal representante del Tribunal Constitucional

*Luis Arratia Jiménez*  
Vocal representante del Tribunal Agrario Nacional

## DIRECTORIO ANTERIOR DEL IJB

*Fredy Torrico Zambrana*  
Presidente – Consejero de la Judicatura

*Esteban Miranda Terán*  
Vocal representante de la Corte Suprema de Justicia

*Ligia Mónica Velásquez Castaños*  
Vocal representante del Tribunal Constitucional

*Luis Arratia Jiménez*  
Vocal representante del Tribunal Agrario Nacional



# **CRÉDITOS ACADÉMICOS**

## **EQUIPO TÉCNICO DE INVESTIGACIÓN**

### **COORDINADOR**

Iván Carlos Arandia Ledezma

### **INVESTIGADORES**

Carlos Ramos Miranda  
María del Rosario Humérez Barja  
Carlos Peláez Troncoso  
Grace Paredes Rodríguez  
Amalia Villarroel Mendoza  
Clotilde Reyes Licerias  
Álvaro Cuéllar Calderón  
Jaime Villalta Olmos  
Carlos Arcudia Hernández  
Michael Klode  
Juan Luis Ledezma Vargas

### **ASISTENTES DE INVESTIGACIÓN**

Yolanda Peñaranda Gallardo  
Nancy Sánchez Lavardén  
Viviana Manzano Marconi



La publicación de este texto ha sido posible gracias al apoyo de la Agencia de Cooperación Técnica Alemana a través de su Proyecto de Apoyo al Desarrollo de un Ordenamiento Jurídico Intercultural en el Marco de un Estado de Derecho Democrático (PROJURIDE – GIZ) y de la representación de la Oficina del Alto Comisionado de Naciones Unidas para los Derechos Humanos en Bolivia.

Arandia Ledezma, Iván Carlos (coord.)

La formación judicial en Bolivia: perspectivas de futuro / Iván Arandia. -- Sucre: Órgano Judicial; Instituto de la Judicatura de Bolivia, 2011.

372 p.: 23 cm

D.L. : 3 – 1 – 88 – 10 – P.O.

ISBN: 978-99954-2-201-1 : Encuadernado

FORMACIÓN JUDICIAL – BOLIVIA / JUECES – FORMACIÓN / MAGISTRADOS – FORMACIÓN / FUNCIONARIOS JUDICIALES – FORMACIÓN / ADMINISTRACIÓN DE JUSTICIA / FORMACIÓN JUDICIAL / CAPACITACIÓN JUDICIAL / CENTROS ACADÉMICOS JUDICIALES / ESCUELA DE JUECES DEL ESTADO / MODELO ACADÉMICO / PROGRAMA DE ESTUDIOS / PROGRAMA DE CAPACITACIÓN / SISTEMAS DE ENSEÑANZA / FILOSOFÍA / DOCTRINA / SISTEMA JUDICIAL / PODER JUDICIAL / REFORMA JUDICIAL / FUNCIÓN JUDICIAL / CARRERA JUDICIAL / SISTEMA JUDICIAL / INVESTIGACIÓN JURÍDICA / CAMBIO ORGANIZACIONAL / ANÁLISIS COMPARATIVO / LECCIONES APRENDIDAS / GESTIÓN ADMINISTRATIVA / GESTIÓN DOCUMENTAL / GESTIÓN TECNOLÓGICA / DISEÑO ORGANIZACIONAL / MACROESTRUCTURA ADMINISTRACIÓN DE JUSTICIA / PLURALISMO JURÍDICO / GOBERNANZA JUDICIAL / RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN / ANÁLISIS DE INFORMACIÓN /

1. título

© Instituto de la Judicatura de Bolivia

ISBN: 978-99954-2-201-1

Depósito legal: 3 – 1 – 88 – 10 – P.O.

Primera edición – Noviembre de 2011

C/ Ladislao Cabrera N° 443

Dirección electrónica: [ijb@ijb.gob.bo](mailto:ijb@ijb.gob.bo)

Website: [www.ijb.gob.bo](http://www.ijb.gob.bo)

Casilla de correo: 941

Sucre, Bolivia

Edición de texto: Mónica Renjel S.

Diseño gráfico de cubierta: Adolfo Yucra

Impreso en Bolivia

Printed in Bolivia

## CONTENIDOS

Presentación.....	11
Introducción.....	13
Primera parte <b>DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL DEL INSTITUTO DE LA JUDICATURA DE BOLIVIA.....</b>	15
Segunda parte <b>ANÁLISIS DE PERCEPCIONES.....</b>	57
Tercera parte <b>ANÁLISIS ESTRATÉGICO PARA EL DISEÑO ORGANIZACIONAL.....</b>	105
Cuarta parte <b>PLANTEAMIENTO PEDAGÓGICO –Hacia la Escuela de Jueces del Estado– .....</b>	165
Quinta parte <b>LA FORMACIÓN JUDICIAL EN EL ÁMBITO INTERNACIONAL –Un estudio comparativo–.....</b>	213
<b>ANEXOS.....</b>	231
<i>Anexo 1</i> Informe de resultados del IJB a 11 años trabajo institucional.....	235
<i>Anexo 2</i> Fichas descriptivas de las quince escuelas judiciales analizadas.....	261



## PRESENTACIÓN

Con la promulgación de la Ley del Órgano Judicial, el 24 de junio de 2010, nace el nuevo Órgano Judicial del Estado Plurinacional de Bolivia, con ello surge un sistema de administración de justicia intercultural, complementaria y participativa.

La normativa elaborada en base a las necesidades del país y su realidad, se constituye en la edificación que sustenta un nuevo escenario judicial del Estado Plurinacional, bajo los nuevos paradigmas de la Constitución; transformaciones que solo serán posibles rompiendo definitivamente los modelos de la justicia con matriz colonial y todavía republicana.

Está claro que el cambio en la justicia es irreversible y su cumplimiento está bajo la responsabilidad de los servidores judiciales y el control social del soberano que en definitiva exige y participa de estos cambios estructurales; el país espera respuestas inmediatas a la demanda histórica de una justicia pronta, efectiva y transparente para el “vivir bien colectivo”.

Ya lo decía un conocido escritor, José de Souza, “...ha llegado la hora de pensar como nosotros, para ser nosotros mismos. El esfuerzo exige osadía, intelectualidad, compromiso social, coraje político y fuerza ética...hacia la construcción de otro discurso contra hegemónico, reglas políticas y roles epistemológicos, arreglos institucionales, significados culturales, además de prácticas sociales, para rescatar y cultivar otros saberes...”

Por ello en las actuales circunstancias históricas, una mala administración de justicia, sería un anticipado asesinato de la nueva imagen institucional que pretendemos construir. Seamos pues, capaces de generar un traspaso generacional al pluralismo jurídico de manera responsable; convencidos de que a mejor justicia, siempre habrá mejor país.

No es suficiente contar con nuevas autoridades, sino con nuevas actitudes, que destierren los viejos males que aquejaban al Poder Judicial. Hoy ha llegado la hora de protagonizar el cambio, las transformaciones que la sociedad exige de sus servidores públicos.

Son los servidores judiciales de hoy y los que vienen a futuro los responsables de forjar la fortaleza del roble, la sonrisa amable para el angustiado litigante, la inquietud por el miedo del sindicado, la serenidad en la decisión judicial, la paciencia y fuerza del fuego en la interpretación generosa de la ley y la luminosidad requerida para impartir justicia.

En este contexto, el Directorio del Instituto de la Judicatura, siguiendo su mandato social y legal, ha promovido un proceso participativo destinado a la identificación de los lineamientos estratégicos básicos para el diseño de un nuevo modelo académico y organizativo para la futura Escuela de Jueces del Estado del Estado Plurinacional, perfilándola como un verdadero instrumento de cambio, adecuado al nuevo escenario judicial y eficiente para responder a las necesidades de la sociedad boliviana, que clama por una justicia incluyente, imparcial, pronta y oportuna.

Los resultados de esta iniciativa se plasman en el presente documento, el que esperamos llegue a constituirse en un insumo de base para la construcción de la nueva institucionalidad judicial y el

establecimiento de la carrera judicial de acuerdo a lo previsto en el artículo 178, numeral II-2 artículo de nuestra Constitución Política del Estado, concordante con el artículo 215 de la Ley del Órgano Judicial.

Agradecer la asistencia técnica y financiera brindada por la Cooperación Alemana en Bolivia, a través de su Proyecto de Proyecto de Apoyo al Desarrollo de un Ordenamiento Jurídico Intercultural en el Marco de un Estado de Derecho Democrático (PROJURIDE – GIZ) y el apoyo de la representación de la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos en Bolivia, cuya participación ha sido vital para el logro de este producto.

En este marco, en representación del Directorio del Instituto de la Judicatura de Bolivia, pongo este producto a consideración de la sociedad boliviana en general y la comunidad judicial en particular, esperando se constituya en un aporte concreto al proceso de implementación de la nueva institucionalidad judicial en el país.

Fredy Torrico Zambrana  
**PRESIDENTE EN SUPLENCIA LEGAL**  
**CONSEJO DE LA JUDICATURA**  
**PRESIDENTE DEL DIRECTORIO**  
**INSTITUTO DE LA JUDICATURA DE BOLIVIA**

## INTRODUCCIÓN

El Instituto de la Judicatura de Bolivia, entidad académica del Órgano Judicial, con el objetivo de promover un proceso ordenado, racional y creativo de transición hacia la futura Escuela de Jueces del Estado (EJE), prevista en la Ley del Órgano Judicial, ha tomado la iniciativa de diseñar y ejecutar el proyecto denominado “Diseño participativo de un nuevo modelo de centro académico judicial para la Escuela de Jueces del Estado”, destinando para este cometido una buena parte de sus recursos, tanto materiales como humanos.

Metodológicamente, el proyecto ha roto con los clásicos esquemas de planificación vertical (de arriba hacia abajo) predominantes en el hasta hoy denominado Poder Judicial de Bolivia, optando por un proceso de construcción institucional participativo, involucrando tanto a los actores directamente relacionados con los procesos desarrollados por el IJB (funcionarios judiciales) y otros actores vinculados al sistema ampliado de administración de justicia (Ministerio Público, ministerios relacionados al ramo, etc.) como a universidades y abogados en el ejercicio libre de la profesión, entre otros.

Al mismo tiempo, se han sentado las bases de una plataforma institucional que esperamos sirva de sostén al proyecto y garantice, en alguna medida, un nivel de apropiación aceptable por parte de los futuros decisores y diseñadores de las políticas de gestión judicial, esto a efectos de su posterior implementación.

Este emprendimiento ha contemplado el desarrollo secuencial y cronológico de un conjunto de actividades distribuidas en tres fases, a saber:

### a. Primera fase (diagnóstico)

Con el objetivo de establecer una línea de base informativa suficiente para introducir al lector en el análisis del tema de la formación y la capacitación judicial, tan importante y tan poco explorado en el ámbito de la administración de justicia boliviana, se ha elaborado un documento base sobre los resultados del estudio de los tres componentes que, a juicio del equipo de investigación, se constituyen en esenciales para lograr una aproximación metódica al objeto de estudio, a saber:

- Diagnóstico organizacional del IJB, con la finalidad de identificar sus aciertos y desaciertos a lo largo de sus diez años de vida institucional.
- Relevamiento, sistematización y análisis de la percepción de los actores directamente involucrados en los procesos judiciales, a través de la aplicación de un cuestionario semi-estructurado dirigido a 388 jueces y vocales en todo el país.
- Análisis comparativo de los modelos de centros académicos judiciales predominantes en 15 países, tanto europeos como americanos, a partir de la elaboración de fichas descriptivas por centro académico elaboradas esencialmente en base a la normativa regulatoria vigente en cada uno de los casos, para continuar con un análisis desarrollado a partir de las correspondientes matrices de contrastación.

b. Segunda fase (construcción colectiva)

Ejecutada a partir del establecimiento de espacios de construcción colectiva de propuesta mediante la realización de diez talleres, nueve de carácter departamental y uno final de cierre con la participación de autoridades judiciales de jurisdicción nacional, cuyos resultados han enriquecido los hallazgos de la primera fase y han otorgado al proceso la legitimidad necesaria a partir de la intervención de una diversidad de actores. Esta fase se ha concentrado básicamente en la identificación de las bases organizativas de la futura EJE, considerando, como es lógico, los principios de la nueva justicia boliviana prevista en la CPE y la normativa de desarrollo.

c. Tercera fase (diseño)

Con los resultados de las dos primeras fases, se ejecutó una etapa final de trabajo en gabinete, destinado a la elaboración del informe final y el documento de propuesta.

Los resultados de este proceso se reflejan en el presente documento, el cual, para su mejor comprensión, se estructura en cinco partes. La primera contiene los resultados de un diagnóstico institucional organizativo del Instituto de la Judicatura de Bolivia, mientras que la segunda describe los resultados del análisis de las percepciones presentes en los actores judiciales sobre la misma temática (encuesta y talleres participativos). En los apartados tercero y cuarto se plantean, respectivamente, los elementos estratégicos básicos para la implementación de la futura Escuela de Jueces del Estado y las bases generales para el diseño de un modelo pedagógico eficiente.

En la quinta y última parte del texto se pretende estructurar un panorama general comparativo sobre los diferentes arreglos organizativos desarrollados en otras latitudes para enfrentar la necesidad de formación y capacitación de los recursos humanos judiciales. El texto se complementa con un apartado de anexos, en el que se incluye un informe cuantitativo de los resultados logrados por el IJB en sus doce años de vida institucional y las fichas descriptivas de los diferentes centros académicos judiciales estudiados en clave comparativa.

Se espera que este documento sirva también para inaugurar un debate de más largo aliento sobre la temática, motivando la participación y aporte de los diferentes centros de cualificación del funcionariado público (EGGP, CENCAP, etc.), de los ministerios del ramo y de las facultades de Derecho de nuestras universidades, tanto públicas como privadas. Sin duda, la base para el mejoramiento continuo de la administración pública en general y de la judicial en particular, precisará de funcionarios de elevada ética, capaces y comprometidos con la construcción de una sociedad más justa y equitativa.

Un agradecimiento especial a la Cooperación Alemana en Bolivia – GIZ y a la representación en Bolivia de la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos, sin cuyo concurso este proyecto no hubiera podido ver la luz; de la misma forma, agradecer a al equipo técnico del Instituto de la Judicatura de Bolivia, cuyo valioso aporte y desprendida participación, han sido gravitantes para el logro de los resultados previstos.

Iván Arandia  
**DIRECTOR GENERAL DEL IJB**  
**COORDINADOR DEL PROYECTO**

PRIMERA PARTE

# **DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL DEL INSTITUTO DE LA JUDICATURA DE BOLIVIA**

**–A once años de vida institucional–**

Análisis evaluativo de la estructura organizativa interna del Instituto de la Judicatura de Bolivia, más un resumen de los principales resultados obtenidos por ésta entidad en sus once años de vida institucional al servicio de la administración de justicia boliviana





# DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL DEL INSTITUTO DE LA JUDICATURA DE BOLIVIA\*

## –A once años de vida institucional–

### 1. Introducción

Un primer componente base para la proyección de la nueva institucionalidad académica judicial, se enfoca en el análisis evaluativo organizacional acerca del funcionamiento interno del Instituto de la Judicatura de Bolivia, con la finalidad de mirar hacia dentro de lo que en términos de análisis organizacional se conoce como la “caja negra” organizativa y, a partir de ello, identificar los elementos positivos más relevantes que merezcan ser rescatados y replicados en la nueva propuesta, descartando aquellos que no se adecuen a las nuevas exigencias del entorno.

Han sido once años de funcionamiento organizacional, lo que ha dado lugar a un importante cúmulo de experiencias, conocimientos y estructuras, los cuales merecen ser observados, evaluados y, en su caso, reciclados. Para los efectos de la propuesta, se entiende que un proceso de construcción institucional no tiene porqué dejar de observar los elementos que en su momento conformaron la realidad que se pretende transformar, no en la lógica de un continuismo que pretenda aparentar un cambio, sin en realidad cambiar nada, sino bajo criterios positivamente pragmáticos; en primer lugar, para no repetir los errores del pasado y que aquellos y sus consecuencias estén siempre presentes en la mente de los gestores públicos, los de hoy y los de mañana; y, en segundo lugar, para dar lugar a un proceso real de “deconstrucción” y no de destrucción, es decir, un “...proceso de análisis crítico en el que se examinan por separado las partes de un conjunto estructurado y abstracto y demostrar así sus paradojas”.

Será así posible identificar aquello que puede ser re-utilizado y lo otro que definitivamente deberá ser descartado en la construcción de lo nuevo. Una perspectiva que, además está decirlo, puede resultar eficiente también desde la perspectiva económica, más si se considera el hecho de que todo proceso de macro-transformación es esencialmente costoso, no solamente en términos económicos, sino también técnicos, humanos y otros, por lo que resultaría saludable, no descartar aquellos elementos que luego de un análisis incisivo, pasen el examen de suficiencia transformadora.

Metodológicamente, el diagnóstico evaluativo organizacional se ha desarrollado a partir de la recopilación y análisis de información primaria (entrevistas y talleres) y secundaria (normas, reglamentos, memorias institucionales, etc.), cuya sistematización se ha realizado mediante la elaboración de matrices temáticas que la ordenan y sintetizan, logrando que la cantidad de datos conseguidos adquieran significación en el contexto y se conviertan en información útil para la toma de decisiones. Así, se ha generado un tipo de información no espacial referida a los aspectos estratégicos, organizacionales y operativos institucionales esenciales, con el fin de caracterizar de manera integral el desempeño institucional en atención al marco estratégico que en su momento marcó su horizonte de desarrollo.

El análisis interno es fundamental para identificar aquellos aspectos inherentes a la conducción administrativa, vinculada a procesos y procedimientos que, sin embargo, debe ser complementado con el análisis de contexto en razón de los productos que se obtienen y que son en los que última instancia

---

\* Álvaro Cuéllar Calderón. Consultor PROJURIDE – GIZ.

generan beneficios o se interrelacionan con el colectivo social. En este sentido, es necesario puntualizar que si bien el objetivo de este apartado se ha concentrado en el análisis interno, o de microgestión, ha sido necesario considerar, al menos en su matiz más general, aquellos aspectos funcionales emergentes de la relación de la organización con el contexto. Sin ello, no hubiera sido posible arribar a conclusiones útiles para la proyección de lo que idealmente podrían llegar a ser los ejes de estrategia de la naciente Escuela de Jueces del Estado.

## **2. Recopilación y análisis de la información**

Una de las actividades básicas para elaborar el diagnóstico integral de una organización cualquiera es la recopilación de la información biofísica, socioeconómica y político institucional. Este trabajo se realiza en dos etapas:

- a) Recopilación y análisis de información secundaria.
- b) Recopilación y análisis de información primaria.

En lo que a la recopilación de información primaria se refiere, ésta ha sido obtenida mediante la aplicación de una boleta de entrevista, la misma que ha sido aplicada a autoridades del Poder Judicial (Corte Superior, Corte Suprema y Tribunal Agrario) en tanto informantes clave.

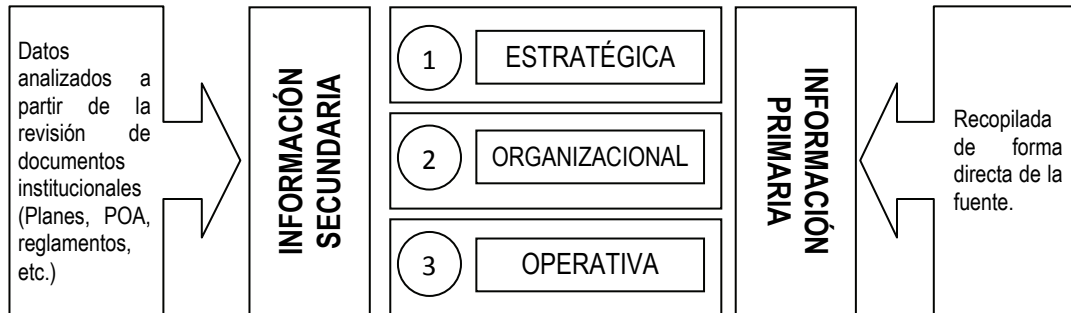
La información secundaria analizada ha sido extractada de los documentos relacionados de manera directa al funcionamiento organizacional, entre los que destacan:

- Ley del Consejo de la Judicatura.
- Reglamento del Instituto de la Judicatura de Bolivia.
- Plan Estratégico IJB 2005 – 2009.
- Planes Operativos Anuales Individuales 2010.
- Manual regulador del subsistema de ingreso a la carrera judicial.
- Manual de Funciones y Descripción de Cargos.
- Memorias Anuales gestiones 2000 – 2010.

Por supuesto, es de considerar que la imagen que nace del análisis de estos documentos puede, y de hecho suele ser la constante, variar sustancialmente en relación al análisis de la situación real de la organización, toda vez que ésta se desarrolla en un ambiente de alta dinamicidad y muchas veces la velocidad de los cambios del entorno y las necesidades institucionales rebasa la capacidad de actualización regulatoria interna.

El siguiente esquema ilustra la relación entre la información recopilada y su vinculación con los aspectos biofísicos, socioeconómicos y político institucionales.

Gráfico N° 1  
Síntesis metodológica



Fuente: Elaboración propia

### 3. Descripción de la organización

Antes de la descripción organizacional propiamente dicha, corresponde realizar una apreciación conceptual, entendiendo que aquello a lo que se denomina “estructura organizativa” hace referencia, por un lado, a las reglas de juego mediante las cuales se articulan los recursos y la autoridad para emplearlos, cuya configuración se ve reflejada por lo general en un organigrama, (en tanto abstracción del “deber ser” organizativo); y por otra parte, se entiende como “organización”<sup>1</sup> a la estructura organizativa con sus recursos humanos y materiales interactuando para la ejecución de determinadas actividades y el logro de los objetivos (consideración del “ser” organizativo).

Por su parte, el término “institución”, tan ampliamente utilizado, también precisa de un cierto nivel de precisión. Así, la manera más simple y útil para su empleo suele partir de dos puntualizaciones: a) Por un lado se habla de *instituciones norma*, cuando se refiere a un determinado conjunto estructurado de abstracciones normativas que asumen un status y una identidad jurídicamente reconocibles, por ejemplo, la institución del matrimonio, la familia, etc. o los documentos fundacionales de un ente; y, b) Por otro lado, se tienen las *instituciones cuerpo*, que son las organizaciones propiamente dichas, que bien puede ser el eslabón correlativo a una *institución norma*, que sería lo ideal, o bien puede no serlo, lo que ocurre con mucha más frecuencia de lo esperado.

En este marco analítico, es posible enfocar la realidad de las organizaciones a partir tanto desde su identidad abstracta, es decir, la imagen ideal que surge a partir de la interpretación de sus documentos estructurantes (reglamentos, manuales, organigramas, etc.), como desde su imagen real, a la que es posible llegar mediante un análisis de las formas de integración de los recursos con los que se cuenta en dirección a un resultado, frecuentemente a partir de un análisis en mayor profundidad y sobre una base sistematizada de datos de fuente directa.

<sup>1</sup> Las organizaciones son siempre reales, mientras que las estructuras pueden ser sólo formales.

### **3.1. Base legal y reglamentaria**

El Instituto de la Judicatura de Bolivia (IJB) fue creado mediante Ley 1817 de 22 de diciembre de 1997, efectivizando el inicio de sus actividades recién a partir del 14 de agosto del año 2000. Fue constituido con la misión de poner en marcha los Sistemas de la Carrera Judicial con énfasis en el sector jurisdiccional y la Carrera Administrativa, orientada a funcionarios administrativos de apoyo a la labor de administrar e impartir justicia.

En concordancia con la base legal que dio origen y el apoyo técnico de la Agencia Española de Cooperación, se redactó su Reglamento Interno de funcionamiento, el mismo que entró en vigencia a partir de su aprobación por el pleno del Consejo de la Judicatura mediante acuerdo 51/99 de fecha 26 de julio de 1999, hasta su modificación, aprobación y homologación mediante el Acuerdo del Pleno del Consejo de la Judicatura N° 54/2006 en fecha 2 de marzo de 2006.

Esta norma de regulación interna toma como base el Reglamento del Sistema de Carrera Judicial y el Reglamento de Carrera Administrativa del Poder Judicial, ambos puestos en vigencia por medio de los Acuerdos N° 239/2003, de 26 de agosto de 2003 y 247/2003 de 11 de septiembre de 2003 respectivamente, normando en sus 6 títulos, 18 capítulos y 51 artículos, la naturaleza jurídica, funciones, la estructura organizativa, estructura académica, el régimen administrativo financiero y el régimen disciplinario, constituyéndose en la base regulatoria que define el accionar organizativo orientado al logro de la misión institucional.

### **3.2. Naturaleza jurídica y administrativa**

Según la disposición contenida en el Artículo N° 1 de su Reglamento Interno, el Instituto de la Judicatura de Bolivia se constituye en el órgano académico del Poder Judicial, cuya función es la formación y capacitación de los servidores judiciales; con estructura académica desconcentrada del Pleno del Consejo de la Judicatura, con duración indefinida y domicilio legal en la ciudad de Sucre.

Desde el punto de vista administrativo, el IJB está sujeto al régimen presupuestario y a los sistemas de administración financiera del Poder Judicial, desarrollando su función con el soporte de un presupuesto aprobado por el Pleno del Consejo de la Judicatura, planificando sus actividades con un nivel variable de autonomía y contratando el personal administrativo y académico necesario de acuerdo a los requerimientos institucionales. En resumen, las actividades administrativas se encuentran sujetas a su Reglamento Interno y al Manual de Funciones, de Procedimientos Administrativos y otros aprobados por el Directorio del Instituto, siempre en concordancia a las disposiciones generales del Poder Judicial.

El Instituto de la Judicatura tiene la capacidad institucional de suscribir convenios con instituciones y en su caso inscribir en su presupuesto los aportes externos, gestionados para una mejor ejecución de actividades y el cumplimiento de sus objetivos.

Esta descripción inicial pone en evidencia una contradicción de base estructural al reconocer en el IJB una cualidad organizativa de carácter desconcentrado, cuando en realidad se le otorgan atribuciones y facultades más acordes con una naturaleza descentralizada, vale decir, un importante nivel de autodeterminación de políticas institucionales, un Directorio con capacidad reglamentaria y de

fiscalización, además de un nivel considerable de autonomía de gasto, aunque no así de la recaudación.

Como era de esperarse, esto produjo pugnas entre un Consejo de la Judicatura que reivindicaba para sí un nivel elevado de control a partir de la aplicación del concepto de desconcentración, y el propio IJB, cuya estructura real le permitía elevadas cuotas de funcionamiento autónomo. Afortunadamente, esta situación ha sido clarificada en la Ley 025 del Órgano Judicial que da vida a una Escuela de Jueces del Estado de carácter descentralizado del Órgano Judicial, algo que aún no puede ser entendido por los niveles gerenciales actuales, habituados a una forma de gestión fuertemente centralizada.

Las funciones del IJB son, según se establece en el Artículo N° 2 de su reglamento, las siguientes:

- a. Dirigir, administrar y ejecutar los procesos académicos correspondientes a los Subsistemas de Ingreso; y de Capacitación del Sistema de la Carrera Judicial.
- b. Dirigir, administrar y ejecutar políticas de selección, formación, capacitación y evaluación de los aspirantes al Sistema de la Carrera Judicial, en coordinación con la Gerencia de Recursos Humanos del Consejo de la Judicatura.
- c. Dirigir, administrar y ejecutar políticas de capacitación y actualización permanente de los servidores judiciales incorporados al sistema de la Carrera Judicial, y del personal que establece el Art. 30 de la Ley N° 1817; como parte del Subsistema de Capacitación del Poder Judicial, bajo una política de gestión descentralizada hacia todos los Distritos Judiciales.
- d. Organizar, dirigir, ejecutar y evaluar los procesos de capacitación, cuyos resultados serán remitidos al Escalafón Judicial.
- e. Elaborar y sistematizar la documentación, difundir las publicaciones, y promover los procesos de investigación como actividad fundamental del Área de Información, Investigación y Documentación Jurídica.
- f. Suscribir convenios de cooperación e intercambio académico con otras entidades análogas bolivianas o extranjeras de naturaleza pública o privada, y Agencias Internacionales de Cooperación.
- g. Mantener relaciones de cooperación e intercambio de información con organismos e instituciones públicas y privadas.
- h. Participar en el apoyo a la consecución de los fines y objetivos de la Carrera Administrativa, en el ámbito de su competencia, según los requerimientos de capacitación de los funcionarios no jurisdiccionales, y administrativos.
- i. Desarrollar actividades de capacitación en Justicia de Paz, difusión de la justicia comunitaria y otras que determine el Directorio del Instituto de la Judicatura.

La vinculación funcional que la norma prevé con el Consejo de la Judicatura emerge básicamente de la gestión de la carrera judicial, más específicamente en dos de sus tres subsistemas, a saber:

- Con el subsistema de formación y capacitación, cuya relación es obvia y no precisa de mayor abundamiento.
- Con el subsistema de selección y reclutamiento, participando específicamente en la fase de examinación a postulantes a la función judicial, tanto jurisdiccional como de apoyo a la misma.

### 3.3. Marco estratégico institucional

Mediante Resolución N° 008/2005, el Directorio del Instituto de la Judicatura de Bolivia aprueba su Plan Estratégico Institucional para el período 2005 – 2009 definiendo la siguiente visión estratégica:

“El Instituto de la Judicatura de Bolivia es la unidad académica del Poder Judicial que contribuye positivamente a una cualificación integral y sostenida de los recursos humanos involucrados en la administración de justicia, que generen seguridad jurídica y consoliden el Estado de Derecho”<sup>2</sup>.

La misión institucional enmarcada en las disposiciones normativas queda plasmada en el siguiente enunciado:

“El Instituto de la Judicatura de Bolivia tiene por misión poner a disposición de la sociedad y del sistema judicial boliviano recursos humanos idóneos que administren justicia con independencia y probidad, integrando en la formación y capacitación la justicia ordinaria y de paz”<sup>3</sup>.

Los objetivos estratégicos que guían el accionar del Instituto de la Judicatura han sido definidos en torno a la misión institucional, siendo los siguientes:

- a. Consolidar los procesos académicos de formación y capacitación jurisdiccional, con estándares de calidad crecientes, que respondan a los requerimientos de administradores de justicia idóneos que requiere el Poder Judicial.
- b. Generar procesos de capacitación sostenida en el ámbito no jurisdiccional, incorporando procesos especiales para la atención de las necesidades de ejercicio de los operadores de justicia de paz, en cuanto se disponga de la norma legal vigente, y de información en justicia comunitaria.
- c. Generar las condiciones adecuadas para la promoción y desarrollo del pensamiento jurídico boliviano.
- d. Fortalecer la institucionalidad, y los procesos cualitativos de trabajo interno

### 3.4. Objetivos, productos y destinatarios

En atención a la misión institucional, el Plan Estratégico Institucional (PEI) del IJB plantea los objetivos estratégicos, que se constituyen en fines perseguidos por las organizaciones cuyo logro se espera realizar en el futuro, en este sentido, los objetivos forman parte del ámbito de la planificación, mientras que los productos son las consecuencias tangibles de la ejecución de las actividades y el uso de los recursos institucionales para lograr los objetivos. Resumiendo, los objetivos son formulaciones estratégicas, es decir, plantean cursos de acción, mientras que los productos son los resultados operativos concretos obtenidos mediante la aplicación de recursos (materiales y humanos) y que aportan al logro de los objetivos.

En este marco, las instituciones entregan sus productos a terceros (productos externos) o a integrantes de la propia institución (productos internos). Los destinatarios inmediatos de los productos son

---

<sup>2</sup> Planificación Estratégica 2005 – 2009 Instituto de la Judicatura de Bolivia.

<sup>3</sup> Ibidem

denominados usuarios, es decir, quienes los reciben o los utilizan de manera directa, mientras que los destinatarios mediatos, vale decir, quienes los reciben a través de los usuarios, son denominados beneficiarios, es decir, quienes reciben alguna utilidad o beneficio en función de su relación con los usuarios.

En el caso de la administración de justicia, el producto principal entregado por el IJB (capacitación/formación/investigación) está dirigido a un grupo específico de usuarios: los funcionarios judiciales (jueces o personal de apoyo), quienes a su vez mejoran su desempeño para ofertar un mejor servicio a los beneficiarios (población litigante).

El instrumento que posibilita este análisis se denomina Descripción de Estructuras Organizacionales (DEO) cuyos resultados quedan reflejados en la *matriz de objetivos, productos y destinatarios* (Cuadro N° 39), que en primera instancia muestra el QUÉ DEBE HACER el Instituto de la Judicatura en términos de los objetivos estratégicos institucionales plasmados en el Plan Estratégico Institucional, así como los productos obtenidos a partir de los resultados alcanzados.

Cuadro N° 1

**Objetivos, Productos y destinatarios del IJB**

Referencia	PRINCIPALES OBJETIVOS SEGÚN POLITICAS	PRINCIPALES PRODUCTOS CONCRETOS CORRESPONDIENTES A LOS OBJETIVOS	PRINCIPALES DESTINATARIOS INMEDIATOS DE LOS PRODUCTOS
OBJ. 1	Consolidar los procesos académicos de formación y capacitación jurisdiccional, con estándares de calidad crecientes, que respondan a los requerimientos de administradores de justicia idóneos que requiere el Poder Judicial.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Profesionales formados en el área jurisdiccional.</li> <li>2. Plan Curricular acorde a la realidad jurisdiccional del país.</li> <li>3. Plantel de Docentes y Facilitadores en materia jurisdiccional acreditados a nivel nacional.</li> <li>4. Normativa interna para el desarrollo de cursos de formación y eventos de capacitación jurisdiccional.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Participantes de los cursos.</li> <li>2. IJB.</li> <li>3. Docentes y facilitadores de los cursos.</li> <li>4. IJB.</li> </ol>
OBJ. 2	Generar procesos de capacitación sostenida en el ámbito no jurisdiccional, incorporando procesos especiales para la atención de las necesidades de ejercicio de los operadores de justicia de paz, en cuanto se disponga de la norma legal vigente, y de información en justicia comunitaria.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Profesionales formados en el área no jurisdiccional.</li> <li>2. Plan Curricular acorde a la realidad no jurisdiccional del país.</li> <li>3. Plantel de Docentes y facilitadores acreditados en materia no jurisdiccional a nivel nacional.</li> <li>4. Normativa interna para el desarrollo de cursos de formación y eventos de capacitación no jurisdiccional.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Participantes de los cursos.</li> <li>2. IJB.</li> <li>3. Docentes y facilitadores de los cursos.</li> <li>4. IJB.</li> </ol>
OBJ. 3	Generar las condiciones adecuadas para la promoción y desarrollo del pensamiento jurídico boliviano.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Líneas de investigación jurídica definidas.</li> <li>2. Publicación de resultados y hallazgos de investigaciones jurídicas.</li> <li>3. Biblioteca actualizada con material documental y virtual.</li> <li>4. Sistema de información y divulgación institucional establecido.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. IJB</li> <li>2. Personal Judicial y Sociedad Civil.</li> <li>3. Personal Judicial y Sociedad Civil.</li> <li>4. Personal Judicial y Sociedad Civil.</li> </ol>
OBJ. 4	Fortalecer la institucionalidad y los procesos cualitativos de trabajo interno.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Documentos normativos y regulatorios internos aprobados.</li> <li>2. RRHH capacitados en gestión pública.</li> <li>3. Red de cooperación interinstitucional establecida a nivel local y nacional.</li> <li>4. Sistema de evaluación de desempeño profesional aprobado y en aplicación.</li> <li>5. Sistema de planificación, monitoreo y evaluación definido.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. IJB.</li> <li>2. Personal del IJB.</li> <li>3. IJB y otras instituciones.</li> <li>4. IJB.</li> <li>5. IJB.</li> </ol>

Fuente: Elaboración propia, sobre la base de información del IJB, 2011.



Esta matriz refleja la relación entre los tres elementos señalados, cuya agregación y vinculación resultan vitales para el logro de la misión institucional. Así por ejemplo, tratándose del objetivo N° 4: *Fortalecer la institucionalidad y los procesos cualitativos de trabajo interno*, se identifican correlativamente cinco productos concretos, uno de ellos relacionado con el establecimiento de una red de cooperación interinstitucional establecida a nivel local y nacional, cuyos destinatarios inmediatos (usuarios) llegan a ser tanto las instituciones que intervienen en los convenios de cooperación como los funcionarios judiciales participantes de los procesos académicos, mientras que los destinatarios mediatos (beneficiarios), son las personas que reciben los servicios emergentes del trabajo cualificado de los funcionarios judiciales (mundo litigante).

O en su caso, en atención al mismo objetivo, otro producto esperado se traduce en procurar la capacitación de los RRHH del IJB en temas de Gestión Pública, cuyos usuarios son directamente la planta de profesionales que trabaja en el propio instituto, mientras los destinatarios son la población en general que recibe algún tipo de servicio de la entidad, específicamente aquellos profesionales que reciben formación judicial.

### **3.5. Relación del IJB con el contexto**

La *matriz de relación de la institución con el contexto*, refleja el conjunto de relaciones interinstitucionales establecidas en torno al cumplimiento de la misión y los objetivos que han posibilitado la obtención de determinados productos, estas instituciones están agrupadas en función a su tipología, sean estas representativas de la sociedad civil, del Estado, de carácter privado o vinculadas al mercado. En algunos casos esta relación, ha quedado plasmada de manera formal en convenios suscritos.

En los casos en los que la relación interinstitucional no queda reflejada en un documento como un convenio o un acuerdo entre partes, la clasificación de la relación se puede determinar en atención a las funciones desempeñadas por cada una de las instituciones para el logro del producto.

La opinión de los entrevistados manifiesta que “el IJB contribuyó a construir la institucionalidad de la carrera judicial en Bolivia, su rol fue fundamental en la Reforma judicial hacia la nueva Escuela de Jueces”.

El cumplimiento de las actividades orientadas al logro de los objetivos determina el establecimiento de una red de alianzas estratégicas, que de alguna manera se constituyen en el reflejo de un marco de relaciones de tipo bilateral y en ocasiones multilateral con entidades estatales, instituciones representativas de la sociedad civil y otras vinculadas al mercado o de carácter privado. El cuadro N° 40 muestra el conjunto de interlocutores institucionales con los cuales el IJB mantuvo algún tipo de relación interinstitucional para apoyar el cumplimiento de su misión institucional.

Al respecto varios entrevistados coinciden en que “...fueron varias las instituciones con las cuales el IJB mantuvo relaciones interinstitucionales, las mismas que le permitieron cumplir con sus propósitos y sobre todo alcanzar los objetivos planteados principalmente relacionados con la formación de funcionarios judiciales”.

Cuadro N° 2

**Matriz de relación de la organización con el contexto**

PRINCIPALES INTERLOCUTORES INSTITUCIONALES					
Cód	Descripción	Tipo			
		Sociedad	Mercado	Estado	Privado
E.1.	Ministerios			x	
E.1.1.	Ministerio de Gobierno			x	
E.1.2.	Ministerio de Justicia			x	
E.1.3.	Ministerio de Transparencia			x	
E.2.	Poder Judicial			x	
E.2.1.	Ministerio Público			x	
E.2.2.	Corte Suprema de Justicia			x	
E.2.3.	Corte Superior de Justicia			x	
E.2.4.	Tribunal Constitucional			x	
E.2.5.	Tribunal Agrario Nacional			x	
E.2.6.	Consejo de la Judicatura			x	
E.2.7.	Fiscalía de Distrito			x	
E.3.	Univ. San Francisco Xavier			x	
E.4.	Defensor del Pueblo			x	
E.5.	Policía			x	
E.6.	Gobernación			x	
E.7.	Contraloría General				
P.1.	UNIVALLE				x
P.2.	Univ. Andina			x	
P.3.	PIEB				x
P.4.	AECID				x
P.5.	Comisión Andina de Juristas				x
P.6.	UNICEF				x
P.7.	Cooperación Alemana GTZ				x
S.1.	Colegio de Profesionales	x			
S.2.	Federación de Profesionales	x			

Fuente: Elaboración propia, sobre la base de información del IJB, 2011.

#### 4. Estructura organizativa

En el marco de la reforma parcial de la Constitución Política del Estado realizada en el año 1994 se ha reflejado la voluntad política de readecuar la carta política a la realidad nacional, en este marco fueron creadas instituciones nuevas como el Tribunal Constitucional y el Consejo de la Judicatura, este último mediante Ley No 1817 de fecha 22 de diciembre de 1997, constituyéndose en órgano rector administrativo y disciplinario del Poder Judicial.

La Ley del Consejo de la Judicatura ha dado lugar a la creación del Instituto de la Judicatura de Bolivia (IJB), como una unidad de servicio al Poder Judicial con el objetivo de dotar a la sociedad y al sistema judicial boliviano, de servidores capacitados y actualizados permanentemente para mejorar el servicio de administración de justicia en el país.

#### **4.1. Primera estructura organizativa formal**

La disposición normativa que dio origen al IJB ha determinado el diseño de una primera estructura organizativa formal<sup>4</sup>, que buscaba dar funcionalidad al Instituto y permitir el cumplimiento de su misión de capacitar y mantener actualizados a los servidores judiciales, con una estructura organizativa flexible, equilibrada y matricial.

- Flexible en el sentido de permitir una rápida y oportuna respuesta a las demandas de capacitación.
- Equilibrada, entre una relación horizontal y vertical, minimizando los niveles de subordinación jerárquica y optimizando la coordinación horizontal.
- Matricial, facilitando una mayor interacción entre las diferentes áreas.

Esta primera forma de organización estuvo pensada respondiendo a las siguientes actividades:

- Conducción institucional.
- Selección, capacitación y actualización de los servidores judiciales.
- Servicios de apoyo.

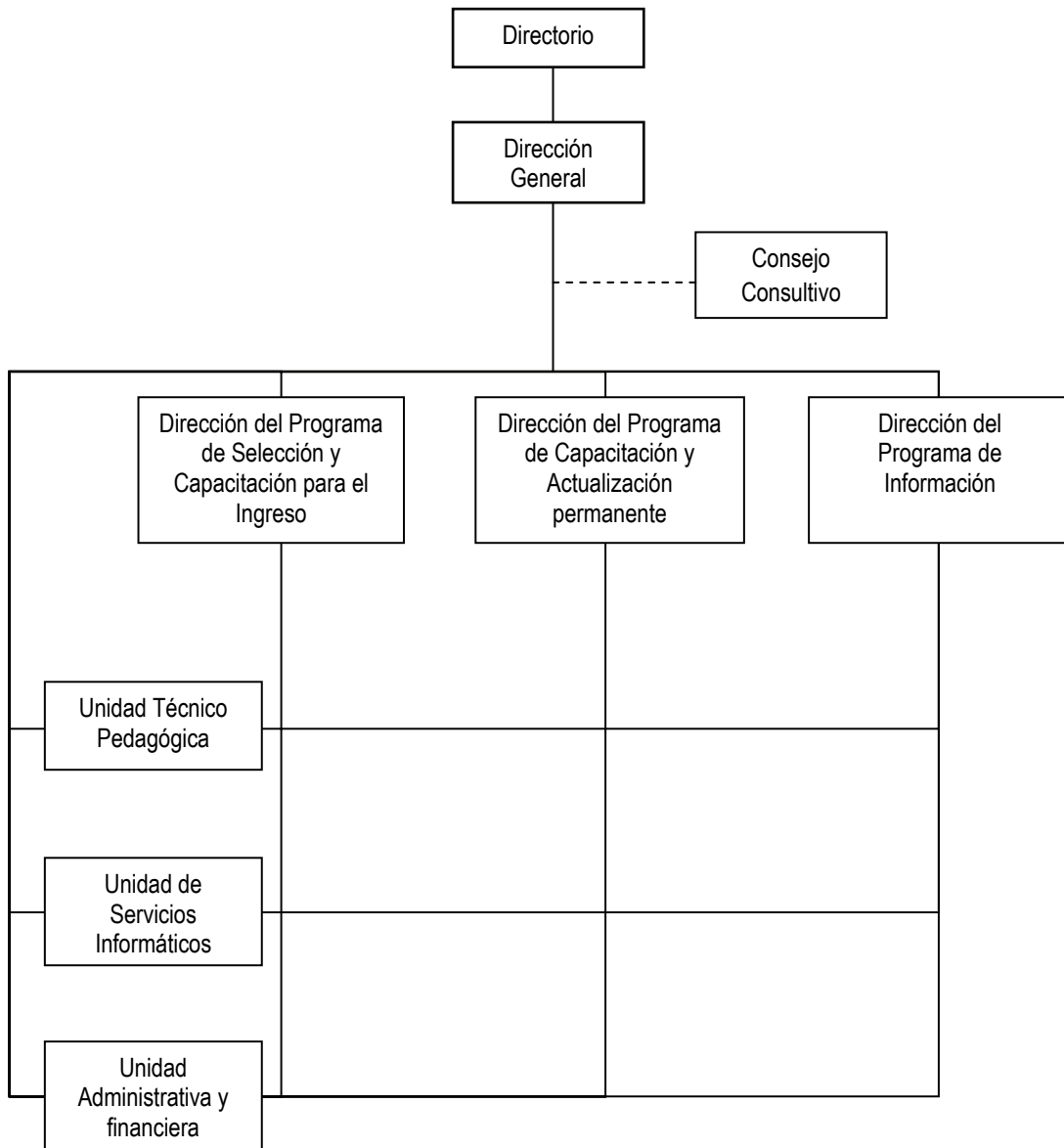
En respuesta a estas actividades, la estructura organizativa reflejaba el funcionamiento de Direcciones de Programas y Coordinaciones de Área.

A continuación se refleja la estructura organizativa inicial con la cual empezó a operar el Instituto de la Judicatura.

---

<sup>4</sup> Estructuras "sólo formales" (establecidas en las normativas, pero sin existencia en los hechos, es decir, sin asignación de recursos).

Gráfico N° 2  
Primera estructura orgánica del Instituto de la Judicatura de Bolivia



Fuente: Instituto de la Judicatura de Bolivia, 2011.

Cada una de las Direcciones a su vez tenía una estructura organizativa independiente, en función a las características intrínsecas de sus propias actividades.

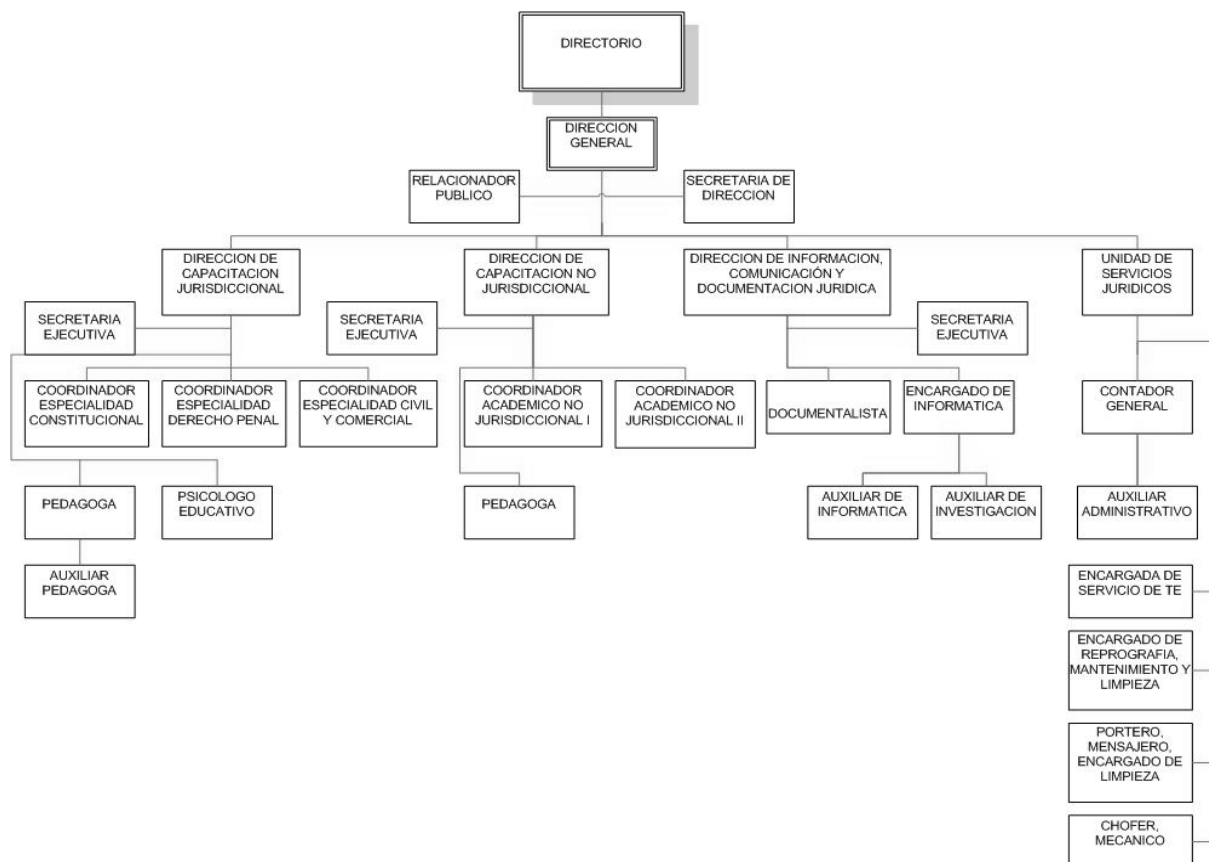
## 4.2. Estructura organizativa formal actual

Siguiendo el análisis de la estructura formal, el Reglamento Interno del IJB, define la siguiente organización<sup>5</sup>:

- a) El Directorio.
- b) La Dirección General.
- c) Las Direcciones de Área.
- d) El Consejo de Coordinación.
- e) La Unidad Técnico Pedagógica.
- f) La Unidad de Servicios Generales.
- g) Unidades Distritales de Capacitación.

Gráfico N° 3

Estructura organizativa actual del Instituto de la Judicatura de Bolivia



Fuente: Documentos institucionales del IJB.

<sup>5</sup> Artículo N° 3 del Reglamento del Instituto de la Judicatura de Bolivia.

#### 4.2.1. Configuración de unidades organizativas

La matriz de configuración de las unidades organizativas se constituye en una herramienta que describe con mayor detalle que el tradicional organigrama, las relaciones entre los diferentes componentes organizacionales, su nivel de dependencia y la categoría presupuestaria a la que corresponde cada una.

Cuadro N° 3

**Matriz de configuración de Unidades Organizativas del IJB**

Número Unidad	UNIDADES ORGANIZATIVAS					DEPENDENCIA DE UNIDAD (Nro)	TIPO DE UNIDAD		Responsable categoría presupuestaria (URC)	
	Códificación de la dependencia jerárquica						Denominación	Denominación		Nivel
	1°	2°	3°	4°	5°					
1	01					Dirección General	Dirección	1	CYD	
2	01	00	01			Relacionador Público	Profesional	4	CYD	
3	01	00	00	00	01	Secretaría de Dirección	Secretaría	7	CYD	
4	01	01				Dirección de Capacitación Jurisdiccional	Dirección	2	CJ	
5	01	01	01			Coordinador en la Especialidad Constitucional	Coordinación	3	CJ	
6	01	01	02			Coordinador en la Especialidad de Derecho Penal	Coordinación	3	CJ	
7	01	01	03			Coordinador en Materia Civil, Comercial.	Coordinación	3	CJ	
8	01	01	00	01		Pedagoga	Profesional	5	CJ	
9	01	01	00	02		Psicólogo Educativo	Profesional	5	CJ	
10	01	01	00	01	01	Auxiliar pedagoga	01.01.00.01	Auxiliar	6	CJ
11	01	01	00	00	02	Secretaría Ejecutiva	01.01.	Secretaría	7	CJ
12	01	02				Dirección de Capacitación no Jurisdiccional	01.	Dirección	2	CNJ
13	01	02	01			Coordinador Académico no Jurisdiccional I	01.02.	Coordinación	3	CNJ
14	01	02	02			Coordinador Académico no Jurisdiccional II	01.02.	Coordinación	3	CNJ
15	01	02	00	01		Pedagoga	01.02.	Profesional	5	CNJ
16	01	02	00	00	01	Secretaría Ejecutiva	01.02.	Secretaría	7	CNJ
17	01	03				Dirección de Información, Investigación y Documentación Jurídica	01.	Dirección	2	IIDJ
18	01	03	01			Documentalista	01.03.	Profesional	4	IIDJ
19	01	03	02			Encargado de Informática	01.03.	Profesional	4	IIDJ
20	01	03	02	00	01	Auxiliar de informática	01.03.02.	Auxiliar	6	IIDJ
21	01	03	00	00	02	Auxiliar de Investigación	01.03.02.	Auxiliar	6	IIDJ
22	01	03	00	00	03	Secretaría Ejecutiva	01.03.	Secretaría	7	IIDJ
23	01	00	01			Jefatura Unidad de Servicios Generales	01.	Jefatura	3	USG
24	01	00	01	01		Contador General	01.00.01.	Profesional	4	USG
25	01	00	01	01	01	Auxiliar administrativo	01.00.01.01.	Auxiliar	6	USG
26	01	00	01	00	01	Encargada de servicio de te	01.00.01.	Auxiliar	8	USG
27	01	00	01	00	02	Encargado de reprografía, mantenimiento y limpieza	01.00.01.	Auxiliar	8	USG
28	01	00	01	00	03	Portero, mensajero, encargado de limpieza	01.00.01.	Auxiliar	8	USG
29	01	00	01	00	04	Chofer mecánico	01.00.01.	Auxiliar	8	USG

Fuente: Elaboración propia, sobre la base de información del Instituto de la Judicatura de Bolivia, 2011.

Esta matriz sintetiza las reglas de juego sobre el uso de recursos; reglas que toman en cuenta desde la filosofía organizativa, la división de la responsabilidad y la autoridad, la articulación y coordinación entre las diferentes áreas hasta la asignación de las responsabilidades de cada uno de los puestos de trabajo.

Sin duda, la representación más simple y difundida de la estructura organizativa resulta ser el organigrama, una forma clásica de graficación que muestra las unidades organizativas con sus dependencias jerárquicas. Más allá de ello, este diagrama permite inferir algunos aspectos de la división técnica del trabajo, la fragmentación de la autoridad, y la importancia asignada a las unidades. Todas estas cosas se encuentran registradas mediante categorías descriptivas específicas.

Los resultados del análisis realizado, han quedado plasmados en el Cuadro N° 42, en el que se refleja gráficamente la información descriptiva inserta en las Programaciones Operativas Anuales Individuales (POAI).

#### **4.2.2. Asignación de responsabilidades a las unidades organizativas**

Las *responsabilidades asignadas a las unidades organizativas* no se limitan únicamente a las funciones descritas en el manual, sino también describen el peso relativo que posee cada una de ellas en función al logro de los productos. Se trata de uno de los aspectos centrales del diseño organizativo y de él depende, en buena medida, su coherencia y racionalidad. De hecho, una adecuada distribución de las responsabilidades permite esquemas organizativos conformados por centros de responsabilidad y resultados, mientras que las ambigüedades, superposiciones, vacíos y contradicciones en esta materia son causa frecuente de fallas, conflictos, trabas e ineficiencia en el funcionamiento de las instituciones.

Por tanto, el concepto de responsabilidad lleva implícito el de rendición de cuentas: se es responsable ante alguien por algo. Este “algo” no puede referirse sino a los resultados logrados, los recursos empleados para ello y la forma en que se lo ha llevado a cabo.

En torno a esto, la percepción de los actores entrevistados refleja que “...si bien el IJB contaba con personal suficiente, en determinado momento la carga de trabajo obligo a que cumplan y desempeñen múltiples funciones, siendo de esta manera que se logró alcanzar los resultados que estaban previstos”.

Asimismo, los entrevistados manifiestan que “el principal logro fue la capacitación en materia penal, puesto que los jueces estaban mejor preparados que los fiscales, lo que obligó a que se actualicen al igual de los abogados”.

#### **4.2.3. Planta de puestos de trabajo**

La *matriz de planta de puestos de trabajo*, brinda un panorama detallado de la situación de los recursos humanos de la organización, agrupándolos en categorías más o menos homogéneas, denominadas clases ocupacionales.

A partir de los resultados globales del análisis de los datos consignados en esta matriz, es posible identificar el peso relativo que cada unidad organizacional tiene sobre la distribución de los recursos humanos, pero si a esto se adicionan las responsabilidades asignadas y el presupuesto, sea de gasto corriente o de inversión, el razonamiento se hace más completo y permite identificar las unidades organizacionales más importantes para el logro de los productos.

Por otra parte, estas matrices permiten visualizar gráficamente la conformación del plantel técnico en función a los niveles de decisión, sean estos de definición de políticas institucionales y de niveles ejecutivos, operativos o de apoyo.

Una conclusión preliminar da cuenta que según la estructura formal, el 40% del personal del Instituto de la judicatura se inscribe en el sector de apoyo, frente a un 46% de personal técnico operativo, un 13% de nivel ejecutivo y sólo un 4% de condición política, por su vínculo directo con el Directorio.

El análisis individualizado por cada una de las unidades organizativas, muestra que la Dirección de Capacitación Jurisdiccional concentra el 26,7% del total de personal del Instituto, lo que condice con el propósito fundamental del Instituto de la Judicatura que es la formación de profesional en materia de administración de justicia.

A continuación se consignan las matrices desarrolladas a partir del análisis documental, es decir, del análisis formal emergente de los organigramas, reglamentos y manuales de funciones.

Cuadro N° 4

**Planta de puestos de trabajo – Dirección General**

Categ. Prog.	DIRECCIÓN GENERAL	Unidad responsable de la categoría:	DIRECCIÓN GENERAL			
<b>UNIDADES ORGANIZATIVAS CON RECURSOS ASIGNADOS A TRAVES DE LA CATEGORÍA PROGRAMÁTICA</b>		<b>CANTIDADES DE CARGOS POR AGRUPAMIENTO ESCALAFONARIO</b>			<b>TOTALES</b>	
Nro.	Denominación	Cond. política	Nivel Operativo	Nivel de Apoyo	Cant	%
1	Dirección General	1			1	33,3%
2	Relacionador Público		1		1	33,3%
3	Secretaría de Dirección			1	1	33,3%
					0	0,0%
					0	0,0%
					0	0,0%
<b>TOTALES</b>		<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	
%		<b>33,3%</b>	<b>33,3%</b>	<b>33,3%</b>		<b>100,0%</b>

Fuente: Elaboración propia, sobre la base de información del IJB, 2011.



La Unidad Organizativa correspondiente a Dirección General, según la estructura descrita en los Programas Operativos Anuales Individuales, está compuesta por tres funcionarios, cada uno de los cuales corresponden al nivel ejecutivo, operativo y de apoyo, aunque el Director General en su condición de Secretario del Directorio, participa también en la definición de políticas institucionales.

La Dirección General es el área que vincula las decisiones de política institucional definidas a nivel de Directorio con las instancias operativas de la organización, las que en definitiva materializan los resultados a partir de los recursos e insumos, cumpliendo unas determinadas funciones y asumiendo responsabilidades concretas tanto en los productivos como administrativos, a fin de garantizar el cumplimiento de la misión institucional.

Cuadro N° 5

**Planta de puestos de trabajo – Área de Capacitación Jurisdiccional**

<b>Cat. Prog.</b>	<b>CAPACITACIÓN JURISDICCIONAL</b>	<b>Unidad responsable de la categoría:</b>	<b>DIRECCIÓN DE CAPACITACIÓN JURISDICCIONAL</b>
-------------------	------------------------------------	--	---

UNIDADES ORGANIZATIVAS CON RECURSOS ASIGNADOS A TRAVÉS DE LA CATEGORÍA PROGRAMÁTICA		CANTIDADES DE CARGOS POR AGRUPAMIENTO ESCALAFONARIO			TOTALES	
Nro.	Denominación	Cond. política	Nivel Operativo	Nivel de Apoyo	Cant	%
4	Dirección de Capacitación Jurisdiccional		1		1	12,5%
5	Coordinador en la Especialidad Constitucional		1		1	12,5%
6	Coordinador en la Especialidad de Derecho Penal		1		1	12,5%
7	Coordinador en Materia Civil, Comercial.		1		1	12,5%
8	Pedagoga		1		1	12,5%
9	Psicólogo Educativo		1		1	12,5%
10	Auxiliar pedagoga			1	1	12,5%
11	Secretaria Ejecutiva			1	1	12,5%
<b>TOTALES</b>		<b>0</b>	<b>6</b>	<b>2</b>	<b>8</b>	
%		<b>0%</b>	<b>75%</b>	<b>25%</b>		<b>100,0%</b>

Fuente: Elaboración propia, sobre la base de información del IJB, 2011.

El área correspondiente a Capacitación Jurisdiccional se compone de 8 funcionarios, un 75% de los cuales corresponde al nivel operativo y el restante 25% se constituye en personal de apoyo, identificándose una alta concentración de personal académico, lo que se justifica toda vez que la razón de ser del IJB se desarrolla precisamente en este ámbito.

Por otra parte, al constituirse ésta en el área la central en materia de formación y capacitación jurisdiccional, cuenta con profesionales especialistas en las distintas materias del Derecho, lo que le posibilita atender de mejor manera las exigencias académicas en los procesos de formación y capacitación.

Según la opinión de los actores, la obtención de buenos resultados en los procesos de capacitación, se debió a “la combinación de experiencia y trayectoria profesional con experiencia académica, en este sentido el perfil de los docentes fue adecuado”.

Por otra parte, se critica el hecho de que “...los participantes deberían hacer una valoración de sus tendencias y preferencias, para asumir las materias y/o cursos, de esta manera se obtendrían expertos con formación especializada, además de incorporar elementos de mayor análisis y práctica frente al contenido teórico”.

Esto ha llevado a que “...en el IJB se ha incidido más en lo teórico y no se ha considerado mucho la práctica, como se exige en la evaluación, que los futuros jueces que elaboren proyectos relacionados con lo procesal, lo que exige mayores destrezas”.

Cuadro N° 6

**Planta de puestos de trabajo – Área de Capacitación no Jurisdiccional**

Cat. Prog.	CAPACITACIÓN NO JURISDICCIONAL	Unidad responsable de la categoría:	DIRECCIÓN DE CAPACITACIÓN NO JURISDICCIONAL			
<b>UNIDADES ORGANIZATIVAS CON RECURSOS ASIGNADOS A TRAVÉS DE LA CATEGORÍA PROGRAMÁTICA</b>		<b>CANTIDADES DE CARGOS POR AGRUPAMIENTO ESCALAFONARIO</b>			<b>TOTALES</b>	
Nro.	Denominación	Cond. política	Nivel Operativo	Nivel de Apoyo	Cant	%
12	Dirección de Capacitación no Jurisdiccional		1		1	20,0%
13	Coordinador Académico no Jurisdiccional I		1		1	20,0%
14	Coordinador Académico no Jurisdiccional II		1		1	20,0%
15	Pedagoga		1		1	20,0%
16	Secretaría Ejecutiva			1	1	20,0%
<b>TOTALES</b>		<b>0</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	
		<b>%</b>	<b>0,0%</b>	<b>80,0%</b>	<b>20,0%</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: Elaboración propia, sobre la base de información del IJB, 2011.

La Unidad Organizacional que comprende el área de Capacitación no Jurisdiccional, contempla en su planta de trabajo a 5 funcionarios, de los cuales el 80% corresponde al nivel operativo y el 20% constituye personal de apoyo.

Por el tipo de responsabilidad asignado a esta área, los coordinadores académicos no responden a una temática jurídica específica como especialidad, pues deben atender más la demanda de capacitación requerida por los diferentes funcionarios que se constituyen en respaldo o complemento de la labor que desempeñan los funcionarios dedicados estrictamente a las labores de apoyo jurisdiccional y las funciones estrictamente administrativas en el sector justicia.

Sin embargo, con el transcurso del tiempo, se ha presentado un tipo de especialización funcional en las coordinaciones de esta unidad, identificándose el desarrollo de experticias concretas en Derecho Registral, Notariado, justicia comunitaria (hoy Derecho Indígena Originario Campesino), etc.

Cuadro N° 7

**Planta de puestos de trabajo – Área de Información, Investigación y Documentación**

Cat. Prog.	INFORMACIÓN, INVESTIGACIÓN Y DOCUMENTACIÓN	Unidad responsable de la categoría:	DIRECCIÓN DE INFORMACIÓN, INVESTIGACIÓN Y DOCUMENTACIÓN			
<b>UNIDADES ORGANIZATIVAS CON RECURSOS ASIGNADOS A TRAVÉS DE LA CATEGORÍA PROGRAMÁTICA</b>		<b>CANTIDADES DE CARGOS POR AGRUPAMIENTO ESCALAFONARIO</b>			<b>TOTALES</b>	
<b>Nro.</b>	<b>Denominación</b>	<b>Cond. política</b>	<b>Nivel Operativo</b>	<b>Nivel de Apoyo</b>	<b>Cant</b>	<b>%</b>
17	Dirección de Información Investigación y Documentación		1		1	16,7%
18	Documentalista			1	1	16,7%
19	Encargado de Informática			1	1	16,7%
20	Auxiliar de informática			1	1	16,7%
21	Auxiliar de Investigación			1	1	16,7%
22	Secretaria Ejecutiva			1	1	16,7%
<b>TOTALES</b>		<b>0</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	
		%	<b>0,0%</b>	<b>16,7%</b>	<b>83,3%</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: Elaboración propia, sobre la base de información del IJB, 2011.

El área de Información, Investigación y Documentación jurídica, tiene en su planta de trabajo a 6 funcionarios, de los cuales 1 (16,7%) corresponde al nivel operativo y 5 (83,3%) son funcionarios de apoyo, esta situación se explica en razón de la necesidad de disponer de personal que sea capaz de generar y procesar información tanto documental como virtual correspondiente a la dinámica

institucional o como soporte para el desarrollo de los procesos de capacitación tanto en el área jurisdiccional como no jurisdiccional.

Adicionalmente, provee todo el soporte informático para el desarrollo de los procesos externos e internos relacionados con la capacitación, administración, etc.

Esta distribución funcional denota una notable tendencia hacia el ámbito de servicios, razón por la cual se explica un cierto descuido en el campo de la investigación, a la que aportan básicamente dos funcionarios, el Director de área y un auxiliar. Pese a ello, en las últimas gestiones se ha notado un notable repunte en el sector investigativo, con productos concretos y un importante incremento en las publicaciones, abriendo nuevos y prometedores ámbitos de trabajo institucional.

En relación al área de investigación opinan los entrevistados en sentido de que “los avances logrados en investigación reflejan el esfuerzo de los funcionarios en poder documentar en publicaciones los productos generados por la institución”.

Cuadro N° 8

**Planta de puestos de trabajo – Área de Servicios Generales**

<b>Cat. Prog.</b>	<b>SERVICIOS GENERALES</b>	<b>Unidad responsable de la categoría:</b>	<b>JEFATURA UNIDAD DE SERVICIOS GENERALES</b>
-----------------------	----------------------------	--	---

UNIDADES ORGANIZATIVAS CON RECURSOS ASIGNADOS A TRAVÉS DE LA CATEGORÍA PROGRAMÁTICA		CANTIDADES DE CARGOS POR AGRUPAMIENTO ESCALAFONARIO			TOTALES	
Nro.	Denominación	Cond. política	Nivel Operativo	Nivel de Apoyo	Cant	%
23	Jefatura Unidad de Servicios Generales		1		1	14,3%
24	Contador General		1		1	14,3%
25	Auxiliar administrativo			1	1	14,3%
26	Encargada de servicio de te			1	1	14,3%
27	Encargado de reprografía, mantenimiento y limpieza			1	1	14,3%
28	Portero, mensajero, encargado de limpieza			1	1	14,3%
29	Chofer mecánico			1	1	14,3%
<b>TOTALES</b>		<b>0</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>7</b>	
		<b>%</b>	<b>0,0%</b>	<b>28,6%</b>	<b>71,4%</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: Elaboración propia, sobre la base de información del IJB, 2011.

El área que corresponde a Servicios Generales, está conformada por 7 funcionarios, de los cuales el 28,6% son del nivel operativo y el restante, 71,4% son personal de apoyo.

El personal que comprende esta área está constituido fundamentalmente por la planta administrativa, desde la cual se provee de los suministros y servicios para el marco de las diferentes actividades, por tanto, resulta esencial para que las demás áreas funcionen y contribuyan al logro de los productos.

Cuadro N° 9

**Planta de puestos de trabajo del IJB (consolidado)**

Cat. Prog.	UNIDADES ORGANIZACIONALES	Niveles de decisión			INSTITUTO DE LA JUDICATURA DE BOLIVIA	
Nro.	INSTITUTO DE LA JUDICATURA DE BOLIVIA	CANTIDADES DE CARGOS POR AGRUPAMIENTO ESCALAFONARIO			TOTALES	
		Nivel Ejecutivo	Nivel Operativo	Nivel de Apoyo	Cant	%
1	Dirección General	1	1	1	3	10,3%
2	Dirección de Capacitación Jurisdiccional	0	6	2	8	27,6%
3	Dirección de Capacitación no Jurisdiccional	0	4	1	5	17,2%
4	Dirección de Información Investigación y Documentación	0	1	5	6	20,7%
5	Jefatura Unidad de Servicios Generales	0	2	5	7	24,1%
<b>TOTALES</b>		<b>1</b>	<b>14</b>	<b>14</b>	<b>29</b>	
<b>PORCENTAJE</b>		<b>3,45%</b>	<b>48,28%</b>	<b>48,28%</b>	<b>100,0%</b>	

Fuente: Elaboración propia, sobre la base de información del IJB, 2011.

El análisis de la información consolidada en relación a la planta de puestos del Instituto, refleja, como se tiene ya expresado, la distribución del personal por cada una de las áreas y el peso relativo que cada una de ellas tiene en función a los objetivos, productos y procesos definidos en el marco de la misión institucional.

De esta manera, se ve que en función a niveles, el nivel ejecutivo comprende un 3,45% del total del funcionariado, mientras que tanto el nivel operativo como el de apoyo significan el 48,28% del total de la masa de personal, respectivamente.

Comparativamente, la Dirección de Capacitación Jurisdiccional, aglutina al 27,6% del total de personal, seguida de la Jefatura de Servicios Generales con 24,1%, la Dirección de Información, Investigación y Documentación con 20,7%, seguida de la Dirección de Capacitación no Jurisdiccional con 17,2% y, finalmente, la Dirección General con apenas un 10,3%.

Esta distribución del personal tiene relación directa con la misión institucional, específicamente relacionada con el desarrollo de procesos de formación y capacitación, de esta manera, ambas Direcciones de Formación y Capacitación (Jurisdiccional y no Jurisdiccional) comprenden el 44,8% del total de personal, de acuerdo a los documentos reglamentarios.

Según el análisis de la estructura real, en la actualidad se refleja una relación inversa, puesto que un 45% de personal pertenece al sector de “apoyo administrativo” frente a una notoria disminución de los

niveles político, ejecutivo y operativo que en su conjunto no sobrepasan el 55%, esto esencialmente debido a las acefalías que se han venido produciendo por diferentes motivos, las que están siendo cubiertas por interinatos de los funcionarios de otras unidades, con una sobrecarga laboral que pone en serio riesgo la obtención de los productos y el cumplimiento de lo planificado.

La lectura individual de la realidad organizacional actual real por unidad organizativa, muestra una mayor concentración de personal en la Jefatura de Servicios Generales con un 31,3%, lo que puede ser explicado dado el especial momento de cierre y transferencia a la nueva institución, lo que obliga a que gran parte del potencial institucional se vuelque hacia aspectos meramente administrativos.

## 5. Productos, resultados y destinatarios

La matriz de producción externa graficada en el cuadro N° 48, se constituye en el instrumento que explicita de manera individual, por áreas o sectores, el conjunto de productos que se obtienen de los procesos que institucionalmente se aplican, de esta manera, especificándose además los resultados, los usuarios y su condición en función a que el acceso al producto sea a título gratuito, caso en el que pasan a denominarse *derecho habientes* (DH), o a título oneroso, ya en calidad de *clientes* (CL).

De igual manera, la matriz permite valorar la importancia que la propia entidad otorga a cada uno de estos productos, priorizándolos de acuerdo a los objetivos organizacionales y las fluctuaciones de la demanda, para ello se ha establecido una escala de cinco niveles, en la que 1 reporta una prioridad baja y 5 la prioridad más alta.

Dada la naturaleza de ente público del IJB, resulta lógico que casi todos los usuarios de sus servicios se incluyan dentro de la categoría de derechohabientes (funcionarios judiciales, jueces, docentes y funcionarios del propio instituto), con la excepción de que en algunos casos, se ha verificado excepcionalmente la venta de algún producto (publicaciones).

La mayor parte de los usuarios identificados son externos, salvo en seis casos, en los que el producto también está dirigido a los propios funcionarios del IJB. Cabe resaltar que en ningún caso los productos y servicios del IJB llegan directamente al beneficiario (población litigante y ciudadanía en general), es por esta razón que la medición del impacto del trabajo institucional resulta dificultosa, pues debe basarse necesariamente en indicadores indirectos que de alguna forma reflejen un aporte cierto al mejoramiento de los servicios de administración de justicia a partir de la ejecución la cualificación de los recursos humanos mediante la ejecución de actividades académicas.

La percepción de los actores entrevistados, identifica la necesidad de un estudio evaluativo, puesto que "...no se hubiera realizado ningún estudio para determinar el impacto del IJB en la justicia, ha contribuido a la legitimidad de la labor de los jueces, pero que sin embargo no se cuenta con una percepción de parte de la población".

Con todo, la mayor parte de los entrevistados coincide en afirmar que "...las diversas promociones de jueces han contribuido a mejorar la imagen de la justicia ante la población en general".

En torno a esto mismo, la percepción de los actores entrevistados refleja que “la gestión del IJB, si bien fue exitosa, no ha cubierto las expectativas a plenitud, pues al no tener contraparte en la carrera judicial, no se ha podido plasmar el resultado de las evaluaciones con la carrera judicial, es decir no se considero el principio de meritocracia para ascensos a cargos en función de méritos”.

Cuadro N° 10

**Matriz de producción externa**

ÁREA O SECTOR	PRODUCTOS	RESULTADOS	USUARIOS	CLASIFICACION	PRIORIDAD
FORMACIÓN INICIAL	Jueces egresados, preparados para el ejercicio inmediato para la función jurisdiccional.	Se han cubierto acefalías en provincias, permitiendo que la justicia llegue a lugares alejados.	Población litigante.	DH	5
	Leccionarios por área de especialidad.	Desarrollo de conocimientos y destrezas aplicables a la función jurisdiccional, superando la formación universitaria, teoría y práctica aplicada a la administración de justicia.	Alumnos de los cursos 1° a 8°.	DH	5
	Materiales escritos (textos).	Acompañamiento del estudio de las áreas básicas y complementarias orientadas a la función judicial.	Alumnos.	DH	3
	Instrumentos normativos (manual regulador del subsistema de ingreso a la carrera judicial).	Desarrollo de procesos transparentes en la selección de postulantes por el control y disciplina durante el curso.	IJB docentes, alumnos.	DH	5
	Plan curricular académico.	Plan actualizado con cada curso y acorde a las necesidades y transformaciones.	IJB docentes, alumnos.	DH	5
	CDs con información de diferentes leyes.	Material de consulta utilizado durante todo el curso.	Alumnos de los cursos 1° a 8°.	DH	3
	Plan curricular académico por área de especialidad.	Desarrollo de cursos en función a actividades diseñadas con antelación.	IJB, docentes y jueces.	DH	4
	Elaboración de materiales de estudio.	Acompañamiento al desarrollo de cursos, estudio y controles de lectura.	Jueces.	DH	4
	Docentes capacitados.	Desarrollo de cursos en base al trabajo de docentes idóneos y conocedores de la temática.	Jueces.	DH	4
	Jueces en ejercicio capacitados de acuerdo a sus especialidades.	Unificación de criterios.	Litigantes.	DH	5
GESTIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	Publicaciones.	Conocimiento difundido.	Funcionarios judiciales, público.	DH - CL	4
	Investigaciones.	Generación de conocimiento.	Funcionarios judiciales, público.	DH - CL	3
	Metodologías.	Herramientas metodológicas elaboradas.	Funcionarios judiciales.	DH	4
	Concursos.	Conocimiento jurídico generado.	Funcionarios judiciales.	DH	4
GESTIÓN TECNOLÓGICA	Soporte informático ofimático.	Disponibilidad de instrumentos informáticos.	IJB.	DH	5
	Soporte informático académico (Aula virtual).	Sistema de educación virtual implantado.	Docentes y jueces.	DH	5
GESTIÓN DOC. Y BIBLIOTECA	Alertas bibliográficas.	Los usuarios cuentan con información jurídica especializada.	Funcionarios judiciales y público.	DH - CL	3
	Página WEB actualizada.	IJB ha transparentado su funcionamiento.	Funcionarios judiciales.	DH	4
GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN	Memorias e informes públicos.	Población accede a información actualizada sobre el funcionamiento institucional.	Público.	DH	4
	Docentes capacitados.	Desarrollo de cursos con docentes idóneos.	Funcionarios alumnos.	DH	4
CAPACITACIÓN NO JURISDICCIONAL	Planes curriculares.	Desarrollo de cursos en función a actividades diseñadas con antelación.	IJB Docentes alumnos.	DH	4
	Conclusiones elaboradas.	Criterios unificados en aplicación de procedimientos.	Funcionarios - público usuario.	DH	5
	Materiales producidos.	Información y actualización de profesionales.	Alumnos.	DH	5
	Aula virtual.	Desarrollo de cursos a distancia.	Docentes usuarios.	DH	4
	Red de alianzas interinstitucionales establecida.	Mejora de procesos con asistencia técnica.	IJB, instituciones.	DH	3

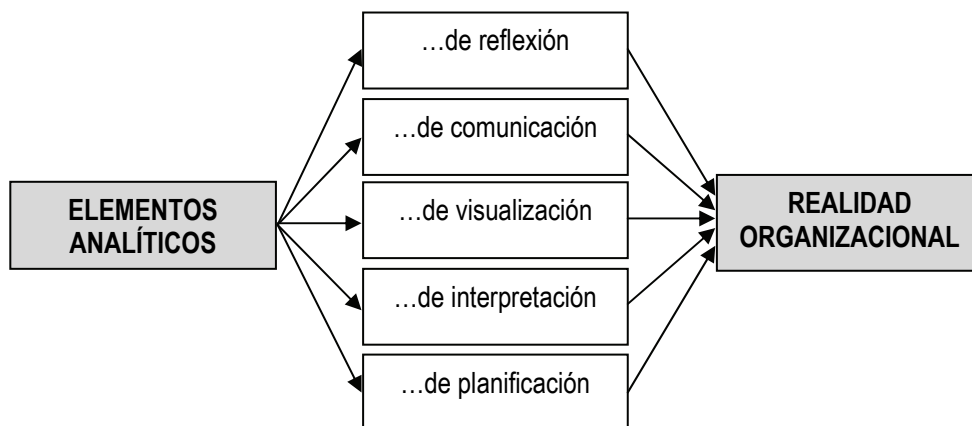


## 6. Análisis sistémico de la situación organizativa real del IJB

El empleo de herramientas como SINFONÍA<sup>6</sup>, permite realizar un análisis institucional de carácter sistémico, en este sentido, se trata más bien de un instrumento de análisis organizacional flexible, interactivo y participativo, cuyos resultados tienden a ser subjetivos en tanto reflejan siempre los puntos de vista de los usuarios, pero que se tornan objetivos a partir de la valoración consensuada que se realiza en función a la influencia que ejerce una variable sobre el conjunto del sistema.

A partir de la aplicación de este sistema, ha sido posible construir un panorama general de la realidad organizacional del IJB en su contexto, constituyéndose en una herramienta útil para estudiar los factores de análisis más importantes por separado e integrarlos luego bajo una visión evaluativa sistémica (ver gráfico 16).

Gráfico N° 4  
Elementos para el análisis SINFONÍA



Fuente: Elaboración propia

### 6.1. Panorama del Sistema

La pregunta orientadora de la reflexión empleada en el taller interno con personal del IJB ha sido la siguiente: ¿Cuál es la situación actual del Instituto de la Judicatura de Bolivia?

A partir de este planteamiento, se procedió a la búsqueda de los factores que ejercen influencia sobre la organización (IJB), con los resultados que se consignan en el cuadro N° 49:

---

<sup>6</sup> Sistémica Interpretación de la Naturaleza de Factores de una Organización y sus Nexos Internos y Ambientales o Externos, permite a través del análisis de factores, la identificación de la influencia que éstos ejercen en la dinámica interna de las instituciones en su relación con el contexto, llegando a describir además el funcionamiento de las variables en función al principio activo que ejercen en todo el sistema.

Cuadro N° 11

**Definición de los factores**

	Factor definido		Expresión posible
	Tema	Aspecto	
A	Personal académico	Cantidad	Reducido - Aumentado
B	Información institucional	Fuga	Verdadera - Tergiversada
C	Estabilidad institucional	Pretensión	Alta - Baja
D	Misión del IJB	Conocimiento de las autoridades	Mucho - Poco
E	Capacitación judicial	Necesidad de los funcionarios	Mucha - Poca
F	Toma de decisiones	Dependencia	Alta - Baja
G	Carrera judicial	Vinculación	Aprobación - desaprobación
H	Relación con el CJ	Falta de coordinación	Alta - Baja
I	Directorio	Intervención	Alta - Baja
J	Nueva normativa nacional	Desempeño institucional	Afecta - No afecta

Fuente: Elaboración propia, sobre la base de información del IJB, 2011

Participativamente, los asistentes al taller interno del IJB, han identificado los temas centrales internos y del entorno que influyen en la dinámica institucional, precisando los aspectos en concreto que contribuyen a precisar mejor el factor, además de la valoración en cada uno de los casos, a través de una posible expresión que describa la situación desde la percepción de los actores institucionales.

## 6.2. La matriz de influencia

La matriz de influencia es un instrumento que permite incorporar en el análisis institucional el enfoque de redes, con la finalidad de valorar y ordenar por orden de importancia, la capacidad de influencia que cada uno de los factores identificados en el cuadro N° 50, ejercen entre sí.

Con el empleo de las primeras matrices, se pudo obtener un panorama inicial estático del sistema organizativo (IJB), ahora, con la utilización de la matriz de influencias, éste panorama se hace dinámico, es decir, la fotografía que originariamente se había obtenido de la entidad, se convierte en una serie de imágenes que reflejan movimiento, es decir, se transforman en una película, además de permitir ver la dinámica de la institución bajo un enfoque sistémico.

Los factores de influencia identificados y definidos previamente, son registrados en la matriz en forma de palabras o frases clave, concentrando el análisis en el nivel de influencia directa que uno de los factores ejerce sobre los demás. De esta forma, en caso de no existir influencia alguna, se registra con "0" en el campo correspondiente, caso contrario, de identificarse algún nivel de influencia es necesario determinar su nivel de intensidad, calificándola como alta, media o baja, asignándole una valoración de 3, 2 ó 1 respectivamente.

El análisis de las relaciones de influencia ha partido de la descripción crítica del estado actual de la organización, no de la estructura formal establecida en sus documentos orgánicos, ni de la imagen futura, deseada o visionada en su plan estratégico. De la misma forma, los factores de influencia han sido abordados de la forma más "neutra" posible, es decir, intentando afectarlos lo menos posible con

juicios de valor o apreciaciones subjetivas, descartando en lo posible afirmaciones con matiz valorativo o sentencioso al realizar la descripción y explicación situacional.

Los resultados de la valoración de cada uno de los factores consignados en esta matriz han sido obtenidos mediante la aplicación de operaciones matemáticas, siguiendo los siguientes parámetros:

- La Suma Activa (SA): Indica la intensidad de la influencia del factor en el sistema global con relación a los otros.
- La Suma Pasiva (SP): Indica la intensidad relativa que tiene los demás factores del sistema sobre el factor.

La última línea de cada factor contiene el producto de la suma activa y de la suma pasiva.

Cuadro N° 12  
Matriz de influencia

	INFLUENCIA →	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	SUMA ACTIVA
<b>A</b>	Reducido personal en área académica.		0	1	0	3	0	0	2	0	0	<b>6</b>
<b>B</b>	Fuga de información tergiversada.	2		3	2	0	2	0	1	2	0	<b>12</b>
<b>C</b>	Inestabilidad institucional del IJB.	3	2		0	0	1	0	1	2	0	<b>9</b>
<b>D</b>	No existe claridad sobre la verdadera naturaleza y misión del IJB.	2	0	2		0	3	2	3	2	0	<b>14</b>
<b>E</b>	Necesidades de capacitación judicial de los funcionarios del órgano judicial.	0	0	0	0		1	0	0	0	0	<b>1</b>
<b>F</b>	Influencia de otras instancias para la toma de decisiones (Consejo de la Judicatura).	3	0	2	2	0		3	3	2	0	<b>15</b>
<b>G</b>	No reconocimiento de la vinculación del IJB a la carrera judicial.	0	0	3	1	0	2		2	2	0	<b>10</b>
<b>H</b>	Déficit de coordinación con el Consejo de la Judicatura.	3	2	1	0	0	2	2		1	0	<b>11</b>
<b>I</b>	Necesidad de mayor coordinación entre el Directorio y el nivel ejecutivo.	2	0	2	0	0	2	2	0		0	<b>8</b>
<b>J</b>	Nuevo marco normativo nacional que afectan el desempeño de la institución.	3	2	3	0	3	1	0	2	3		<b>17</b>
	<b>SUMA PASIVA</b>	<b>18</b>	<b>6</b>	<b>17</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>14</b>	<b>9</b>	<b>14</b>	<b>14</b>	<b>0</b>	
	<b>SUMA ACTIVA x SUMA PASIVA</b>	<b>108</b>	<b>72</b>	<b>153</b>	<b>70</b>	<b>6</b>	<b>210</b>	<b>90</b>	<b>154</b>	<b>112</b>	<b>0</b>	

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de los talleres internos.

De esta manera, a partir de la interpretación de los datos consignados en la matriz, pasamos a desarrollar los tres factores más importantes:

- ⇒ El factor que refleja una mayor influencia sobre los demás es el relacionado con el *nuevo marco normativo nacional (J)*, que afecta en gran medida el desempeño institucional. Esto es lógico, toda vez que el Estado en su conjunto se encuentra inmerso en un profundo proceso de transformación de sus instituciones y estructuras, lo que afecta consecuentemente a la dinámica del propio IJB, cuyo funcionamiento se encuentra marcado por un proceso transicional complejo.

Este mismo aspecto ha determinado la priorización de actividades directamente relacionadas con las necesidades de capacitación más urgentes, producto precisamente de la aprobación de nuevas leyes que afectan los procedimientos judiciales.

- ⇒ El factor que ocupa el segundo lugar en orden de influencia es el referido a la *influencia de otras instancias en las determinaciones institucionales* (F) más en relación con el Consejo de la Judicatura y los *déficits de coordinación con esta instancia* (H).

Relación de influencia conflictiva que en algunos casos ha provocado que el Consejo de la Judicatura tome decisiones e imponga criterios, sobrepasando la autoridad del Directorio del IJB. Esto puede ser explicado considerando dos aspectos: a) Las necesidades generales del Órgano Judicial que han obligado a tomar medidas de urgencia relacionadas con la transición hacia la nueva institucionalidad; y b) La vigencia de un modelo de gestión híbrido, de carácter formalmente desconcentrado del Consejo de la Judicatura, pero con elevados niveles de descentralización que reconocen en el IJB una instancia colegiada de definición de políticas (Directorio), con capacidad de regulación interna, facultades importantes de planificación y fiscalización.

- ⇒ La *falta de claridad en relación a la naturaleza y misión del IJB* (D), se constituye en el factor que ocupa el tercer nivel de influencia, toda vez que no ha sido fácil, principalmente en los niveles administrativos gerenciales, entender el tema académico como un importante componente de la gestión de los recursos humanos, vinculado específicamente a la carrera judicial. Por otro lado, la naturaleza académica y el modelo de gestión desconcentrado/descentralizado del IJB, sumadas a una deficiente política de comunicación institucional, también han contribuido a que no exista una cabal comprensión de la importancia que la propia ley le otorga al ente académico.
- ⇒ El cuarto factor en orden de influencia está constituido por la *fuga de información tergiversada* (B), cuya importancia debe ser relativizada toda vez que se trata de un elemento muy coyuntural común en procesos de transición y cambio organizacional, en los que se produce un cierto nivel de relajamiento de los controles internos acompañado de dinámicas de recambio de autoridades, lo que favorece al establecimiento de canales de comunicación informales, incluso personales, con resultados no siempre positivos en la gestión interna y el relacionamiento inter-orgánico.

A pesar de su carácter coyuntural, el análisis de este factor ha evidenciado la necesidad de establecer y/o fortalecer los sistemas comunicacionales organizativos, un aspecto al que no siempre se otorga la debida importancia en los procesos de reingeniería institucional.

- ⇒ El quinto nivel de influencia se enfoca en la *falta de coordinación con el Consejo de la Judicatura* (H) que ya fue considerado en su relación con el factor F, por lo que se pasa a desarrollar en este punto, el factor relacionado con el *no reconocimiento de la vinculación del IJB a la Carrera Judicial* (G), que tiene obvia vinculación con el factor D (falta de claridad sobre la naturaleza y misión del IJB) y la gestión de los recursos humanos como un sistema integral de suma importancia para el mejoramiento de los servicios de la administración de justicia.

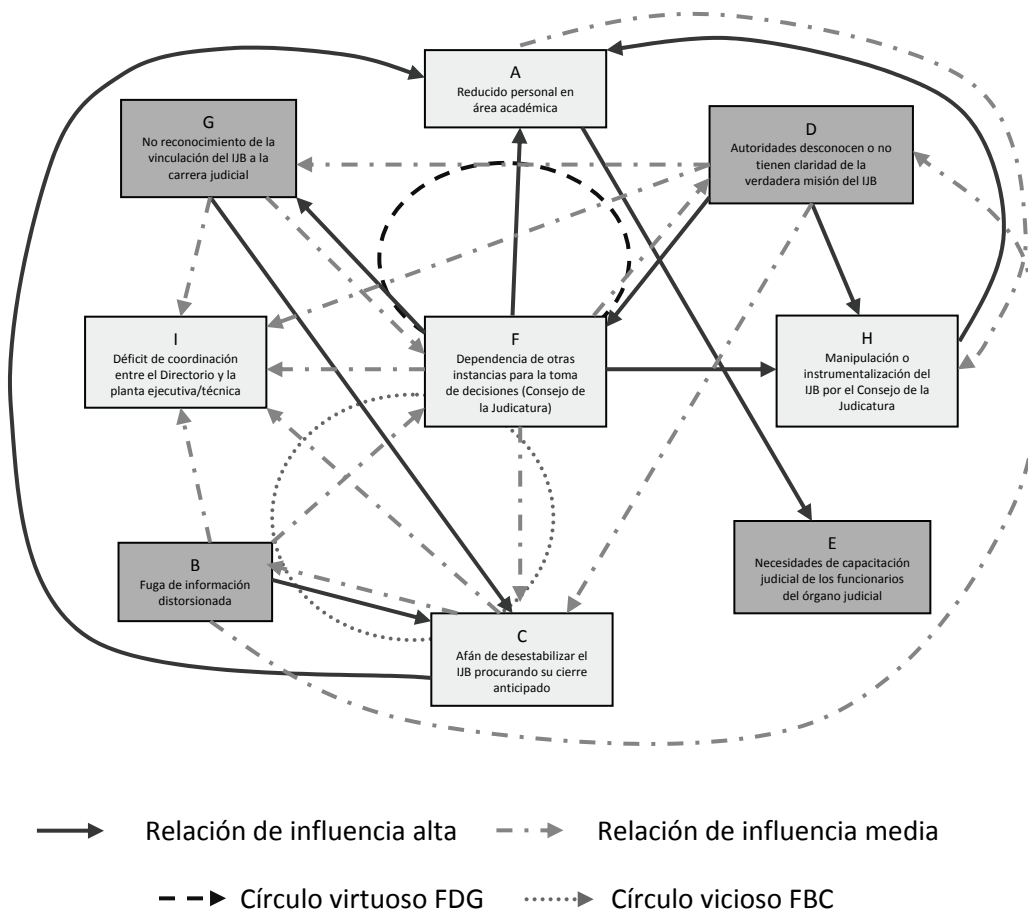
Los restantes factores no se desarrollan en detalle, sin que ello signifique restarles importancia; sin embargo, a partir de la lectura de la matriz, el lector podrá generar sus propias conclusiones, percatándose de la utilidad de identificar los niveles de influencia de los factores enunciados, sea para

modificarlos y/o fortalecerlos, siempre en la perspectiva de lograr una mayor solidez organizacional en la naciente entidad.

### 6.3. Estructura de efectos

La Matriz de Influencia antes descrita contiene información útil y agregada, es decir, datos procesados, significados y contextualizados, cuya graficación se plasma en una imagen denominada “estructura de efectos” (gráfico 18), que visualiza de manera clara e inequívoca la dinámica y la forma de organización del sistema, describiendo y explicando tanto el curso como la intensidad de las corrientes de efectos individuales generador por cada factor sobre los otros.

Gráfico N° 5  
Estructura de Efectos



Fuente: Elaboración propia

Para efectos del estudio, se ha dejado momentáneamente de lado el principal factor de influencia identificado en la anterior matriz, relacionado específicamente con el nuevo marco normativo nacional,

puesto que se trata de un factor macrosistémico que afecta a todo el aparato burocrático estatal y sobre el cual muy poco se puede influir desde la organización para lograr un cambio.

Con esta puntualización, en la imagen se van ubicando los factores identificados en base al producto resultante entre la Suma Activa (SA) y la Suma Pasiva (SP). Así, enfatizando en el análisis de los tres factores estructurales identificados, se obtienen los siguientes resultados parciales:

– **Excesiva influencia de otras instancias en la toma decisiones**

Puede observarse que este factor se ubica en el centro de la imagen, toda vez que en este caso el producto entre SA y SP es el mayor frente al resto, aglutinando, en congruencia, el mayor número de corrientes de efectos entrantes y salientes.

Se trata de un factor que es consecuencia, como se tiene dicho, de la conflictividad emergente de una naturaleza jurídica y administrativa organizacional no muy clara, que se inclina hacia un híbrido disfuncional que oscila entre la desconcentración y la descentralización, provocando conflictos en la relación entre el IJB y el Consejo de la Judicatura.

En proyección hacia la nueva Escuela de Jueces del Estado (EJE), la Ley 025 del Órgano Judicial es mucho más clara al otorgarle a ésta un status jurídico descentralizado claro y congruente con su configuración organizativa, abriendo la posibilidad de un funcionamiento académico con un mayor nivel de autogestión, sin que ello la separe de la estructura formal del Órgano Judicial, a la que se debe y de la que obtiene los recursos para su funcionamiento.

– **Déficit de coordinación entre el ente colegiado y la planta ejecutiva**

Se trata de un factor participativamente identificado, toda vez que es un elemento que puede ralentizar el funcionamiento organizacional y puede, en algunas circunstancias, constituirse en un aspecto que resta autonomía a la organización, ya que al estar conformado el Directorio por autoridades representantes de los diferentes órganos del Poder Judicial, el proceso decisorio suele hacerse más complejo y, en algunos casos, responder más a las necesidades coyunturales de las entidades a las que representan, que a la consecución de objetivos estratégicos en el mediano y largo plazo para el Órgano Judicial en su conjunto.

Cabe aclarar que esta afirmación no puede ser tomada como absoluta, pues a lo largo de once años de vida institucional, es natural que se hayan presentado fluctuaciones en el estilo de relacionamiento entre los diferentes directorios y la planta ejecutiva/técnica, unas veces con mayores tendencias hacia el equilibrio y otras no tanto.

En la nueva Ley Orgánica Judicial, se establecen con claridad los roles del Directorio, por consiguiente, la Dirección General tiene todo el respaldo legal para hacerla valer, en su plenitud y sus atribuciones ejecutivas y técnicas; sin embargo, no es menos cierto que este será siempre un ámbito de alta conflictividad.

En opinión de los entrevistados, “en la nueva Escuela de Jueces, debería reconocerse una dirección independiente, la excesiva dependencia no ha contribuido de sobremanera al desarrollo de las actividades, más al contrario la decisión personal ha estado por encima de la visión institucional”.

#### – Reducido personal en el área académica

Se trata de otro de los factores a los que se le atribuye un elevado nivel de influencia organizacional, sin embargo, quizás el enfoque en el abordaje de la problemática es errado, puesto que el aumento de la planta de personal no necesariamente va a significar un mejoramiento de la calidad de los productos.

En la administración pública los recursos, tanto humanos como materiales, con siempre escasos, y esto debe motivar al diseño de sistemas de gestión más eficaces y eficientes para aumentar creativamente, la capacidad institucional con un escaso incremento de la masa de recursos, tanto humanos como materiales.

La estructura de efectos posibilita explicar cómo funciona el sistema, partiendo de un factor determinado se sigue la difusión de su efecto en el sistema. Con ello, es posible identificar los elementos más influyentes que motorizan el sistema, pues en ellos está el capital de cambio institucional ya que al trabajar sobre ellos, se abrirá la posibilidad de lograr un efecto en cadena que produzca cambios en toda la organización con un menor esfuerzo. De la misma forma, pueden identificarse los círculos virtuosos (positivos) y viciosos (negativos), así como las líneas de influencia alta, media y baja.

Al respecto del área académica, los entrevistados manifiestan que “han habido momentos en los que el staff de docentes fue suficiente y respondía a las expectativas de los participantes, y otros en los que se presentaron conflictos precisamente por la cantidad insuficiente de docentes”.

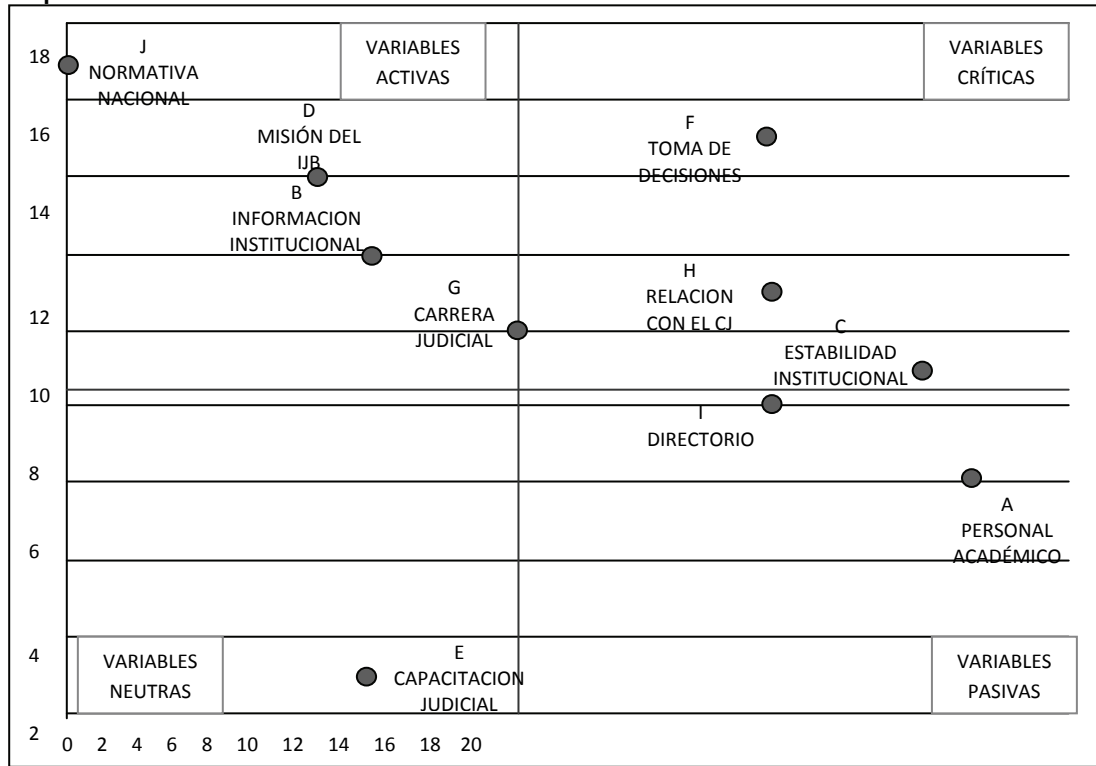
#### 6.4. Esquema Axial

Mientras la estructura de efectos muestra cómo se desarrollan las influencias en el sistema y dónde se crean efectos directos e indirectos, el Esquema Axial proporciona otra información adicional: la intensidad relativa de la influencia de cada factor, en comparación con los otros factores y con el grado relativo de “sensibilidad” (Influenciabilidad) de ese factor incidido por parte del sistema.

Ésta es precisamente la utilidad del esquema, mostrando de manera gráfica la forma en la que la Suma Activa y la Suma Pasiva de cada factor de la Matriz de Influencia permiten crear un sistema de coordenadas en el que se asigna un espacio a cada factor de acuerdo a su nivel de importancia.

La cruz formada por los ejes crea una división en 4 cuadrantes que ayuda a dividir el conjunto de factores de forma aproximada, y en la cual éstos tienen influencia hacia otros factores y están influenciados por los demás.

Gráfico N° 6  
Esquema Axial



Fuente: Elaboración propia

Los cuadrantes se interpretan de la siguiente forma:

A. El cuadrante activo (influencia intensa, baja influenciabilidad)

Sector superior izquierdo del gráfico. Trabajar sobre los factores de este cuadrante puede resultar costoso, pues si bien gozan de un elevado nivel de influencia en el sistema en su conjunto, son menos sensibles a estímulos externos y precisarán de un mayor esfuerzo para su modificación. Sin embargo, puede valer el esfuerzo si lo que se pretende es apostar hacia una mejor orientación en lo relativo a la fijación de metas o un cambio de los cursos estratégicos de acción institucional.

Las variables activas que dinamizan el funcionamiento del IJB son:

- El nuevo marco normativo nacional (J), se constituye en la base legal para el proceso de transformaciones que atraviesa el estado boliviano y que influye altamente en todo el funcionamiento del sistema, sin embargo, debido a su casi nula influenciabilidad, resulta altamente costoso intervenir sobre él con resultados concretos.
- La fuga de información institucional tergiversada (B), que en la coyuntura por la que se encuentra atravesando el Instituto (transición) se constituye en un factor que ejerce mucha influencia en todo el sistema; y,



- La falta de un conocimiento cabal acerca de la naturaleza y misión institucional del IJB (D), factor que al correlacionarse con el anterior, resulta determinante en la configuración del sistema, con efectos fundamentalmente negativos sobre el funcionamiento del Instituto.

B. El cuadrante crítico (influencia intensa, alta influenciabilidad):

Sector superior derecho del gráfico. Al tratarse de factores altamente sensibles a la intervención, son fácilmente modificables, generando a su vez una alta repercusión en los otros componentes del sistema. Son, sin duda, los factores más potentes para la producción de cambios por su efecto en cadena, sin embargo, su explosividad puede sacarlos de control, provocando por retroacoplamiento efectos no deseados o no previstos. Por tanto, antes de iniciar acciones de intervención en este cuadrante, es recomendable realizar un análisis prospectivo adecuado y establecer mecanismos de control para evitar desviaciones en el proceso de transformación del sistema.

En el caso de estudio, las variables críticas son:

- Influencia de otras instancias en las determinaciones institucionales (F), aspecto de alta sensibilidad e influencia que ya ha sido desglosado y que en la nueva coyuntura, ya de cara hacia el nacimiento de la EJE, puede ser superado mediante una adecuada interpretación y aplicación de su naturaleza descentralizada.
- Falta de coordinación con el Consejo de la Judicatura (H), elemento que hasta el día de hoy ha reportado un cierto nivel de conflictividad, adquirirá en el futuro un matiz distinto, en tanto que la futura EJE se vinculará más directamente al Tribunal Supremo de Justicia, en calidad de ente descentralizado del Órgano Judicial, y no así del Consejo de la Magistratura.
- Inestabilidad institucional (C), factor que debe ser entendido como un elemento coyuntural frecuente en procesos de transición y cambio institucional.

C. El cuadrante pasivo (baja influencia, alta influenciabilidad):

Segmento inferior derecho del gráfico. Son altamente sensibles a los estímulos, pero su nivel de influencia en el conjunto del sistema es reducido, por tanto, los resultados de las intervenciones en los factores de este cuadrante se reflejarán rápidamente sobre ellos mismos y su configuración, pero tardarán mucho antes de repercutir sobre el sistema en general.

Las variables pasivas del sistema IJB son:

- Excesiva intervención del Directorio en aspectos gerenciales y ejecutivos (I),
- Escasez de recursos, tanto humanos como materiales (A).

D. El cuadrante neutro (baja influencia, baja influenciabilidad)

Sector inferior izquierdo. Son factores poco influenciables que, a su vez, ejercen poca influencia en el sistema, son simplemente simpáticos, sientan presencia y en algún caso adquieren cierta relevancia, empero, su potencial transformador es escaso.

El único factor que se posiciona en este cuadrante es:

- Necesidad de capacitación judicial (E). Factor que al constituirse en el elemento central de la misión institucional tiende a adquirir un notable nivel de estabilidad, siendo por lo mismo, escasamente influenciado (si cambia la misión, cambia la naturaleza institucional).

Debe tenerse en cuenta que la ubicación de los factores en los cuadrantes descritos suele variar de acuerdo a la coyuntura y las necesidades emergentes, de esta manera, aquellos elementos que en un momento gozaban de unas determinadas características de neutralidad pueden, debido a cambios en el entorno, convertirse en factores críticos o activos.

## 6.5. Interpretación general del sistema

Antes de efectuar un análisis pormenorizado de la estructura de relaciones del sistema, hay que entender que las herramientas hasta ahora aplicadas sólo dan cuenta de una visión parcial del sistema a partir de una disección de la realidad ejecutada participativamente. Sin embargo, se trata de un modelo de análisis crítico que pese a sus limitaciones, ayuda a visibilizar y medir el nivel de influencia de cada uno de los componentes en el conjunto del sistema, identificando los aspectos más sensibles de la organización, sobre los que se recomendará las medidas de ajuste adecuadas para el mejoramiento de su desempeño. En sí, un proceso de deconstrucción y reconstrucción en abstracto que brinda insumos concretos para el diseño organizacional.

De esta forma, en función a la ubicación de los factores en los diferentes cuadrantes del esquema axial, se concluye que el IJB se desarrolla bajo un sistema organizativo altamente dinámico, con un 40% de de sus factores situados en el cuadrante de variables activas, frente a un reducido 10% de los mismos que se encuentran en el cuadrante neutro.

El especial contexto de cambios tanto en el marco normativo/institucional como en la propia estructura estatal en el país, han influido de manera contundente también en la dinámica organizacional del IJB, la que se ha visto afectada en su funcionamiento regular debido a múltiples factores, permitiendo la identificación de desviaciones y anomalías organizacionales antes inexistentes, en unos casos, y en otros, la visualización de aspectos débiles que si bien preexistían en el sistema, no fueron adecuadamente reconocidos.

Este estado de cosas ha provocado un nivel cierto de relajamiento de los controles internos y una excesiva discrecionalidad en el uso y abuso de la información institucional generada internamente, lo que sumado al escaso conocimiento que en general se tiene sobre la naturaleza, rol y misión del IJB, ha llegado a afectar notablemente el normal desenvolvimiento de la institución en torno al logro de los resultados y productos previstos.

De esta forma, en función a las magnitudes de influencia individual registradas por cada uno de los factores, se puede ver que no existen repercusiones en cadena emergentes potencialmente influyentes, más al contrario, se identifica un marco de relaciones entre factores bastante moderado, lo que permite la ubicación de dos círculos virtuosos, uno interno y otro externo, a saber:

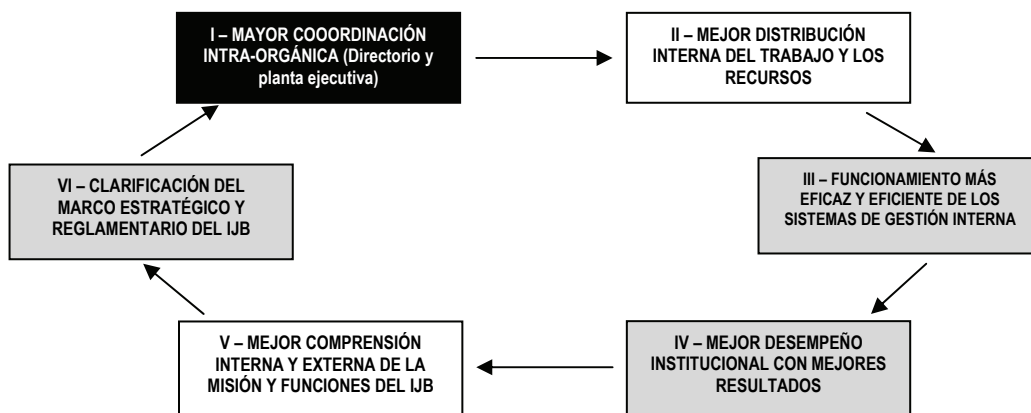
### a. Círculo virtuoso interno

Así denominado en tanto se compone de los factores de mayor repercusión en el funcionamiento interno de la organización. Para este efecto, se ha tratado de complementar el enunciado de los factores inicialmente identificados y se han añadido otros (los remarcados en gris) con la finalidad de complementar el círculo y darle una mayor coherencia.

Los resultados se resumen en el siguiente gráfico:

Gráfico N° 7

#### Círculo virtuoso interno



Fuente: Elaboración propia

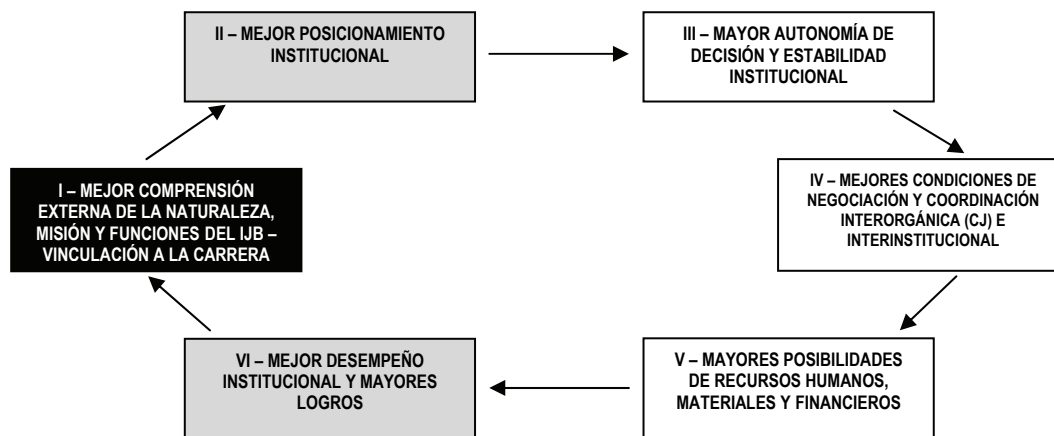
El eslabón inicial de la cadena del círculo virtuoso interno está constituido por el factor (I) relacionado con la necesidad de establecer una relación más clara y coordinada entre el Directorio y la planta ejecutiva y operativa, configurándose la siguiente sucesión de efectos:

- A mayor coordinación intra-orgánica (Directorio – Planta ejecutiva), más posibilidad de una mejor distribución interna del trabajo y los recursos.
- A mejor distribución interna del trabajo y los recursos, corresponde un funcionamiento más eficaz y eficiente de los sistemas de gestión interna.
- A un funcionamiento más eficaz y eficiente de los sistemas de gestión interna, sobrevendrá un mejor desempeño institucional con mejores resultados.
- A un mejor desempeño institucional con mejores resultados, debería sobrevenir una mejor comprensión interna y externa de la misión y funciones del IJB.
- A una mejor comprensión interna y externa de la misión y funciones del IJB, se clarificaría el marco estratégico y reglamentario del IJB; reiniciándose el círculo.

b. Círculo virtuoso externo

En el que se consignan los factores que en su relación recíproca, podrían tener mayor efecto en la vinculación de la organización con su entorno y viceversa.

Gráfico N° 8  
Círculo virtuoso externo



Fuente: Elaboración propia

De la misma manera, se ve que el eslabón primario de esta cadena es el factor (I), que parte de una mejor comprensión de los actores externos, principalmente autoridades, acerca de la naturaleza, misión y funciones del IJB y su vinculación a la carrera judicial, conformándose una concatenación de efectos en el siguiente sentido:

- A una mejor comprensión externa de la naturaleza, misión y funciones del IJB y su vinculación a la carrera judicial, debería sobrevenir un mejor posicionamiento institucional en el contexto.
- A mejor posicionamiento institucional en el contexto, correspondería una mayor autonomía de decisiones y una mayor estabilidad institucional.
- A mayor autonomía de decisiones y mejor estabilidad institucional, mejores condiciones de negociación y coordinación inter-orgánica e interinstitucional, especialmente con el Consejo de la Judicatura.
- A mejores condiciones de negociación y coordinación inter-orgánica e interinstitucional, mayores posibilidades de recursos humanos, materiales y financieros.
- A mayores posibilidades de recursos humanos, materiales y financieros, mejor desempeño institucional y mayores logros.
- Finalmente, a un mejor desempeño institucional y mayores logros, se reforzará una mejor comprensión externa de la naturaleza, misión y funciones del IJB y su vinculación a la carrera judicial.

Es necesario considerar que ambos círculos, tanto interno como externo, conviven, funcionan de manera conjunta y ambos, en su relación, se influyen recíprocamente; por consiguiente, cualquier estrategia de mejoramiento y re-ingeniería (cambios estructurales), o de creación de una nueva institucionalidad sobre la experiencia del pasado, deberá considerar ambas.

Para ello, será necesario trazar proyecciones de escenarios posibles sobre la información identificada en la estructura de efectos, identificando los directos de los indirectos para definir, sobre tal base, una estrategia concreta que permita a los directivos de la organización, decidir sobre la asignación de recursos, tiempos y resultados esperados de la intervención.

Por ejemplo, en la interpretación de la Estructura de Efectos, aplicando la siguiente pregunta:

*“¿Qué pasaría si en el contexto, se entendería de una manera más precisa la naturaleza, misión y funciones del IJB?”:*

Siguiendo la Estructura de Efectos se darán las siguientes consecuencias directas:

- Mejor posicionamiento institucional.
- Mayor autonomía de decisiones y estabilidad institucional.
- Mejores condiciones de negociación y coordinación inter-orgánica e interinstitucional.
- Más recursos, tanto humanos y materiales, como financieros.

Estos efectos se difunden en el sistema y crean los siguientes efectos indirectos:

- Mejor desempeño organizacional.
- Reconocimiento de la vinculación del trabajo del IJB con la carrera judicial.

Del mismo modo la lectura de ambos círculos virtuosos, interno y externo, muestra que en lo relacionado directamente con la dinámica interna, la mejora de los niveles de coordinación en los diferentes niveles de su estructura organizativa y sus unidades organizacionales, genera efectos que a modo de cadena influyen en el conjunto de la institución. En el caso externo, una estrategia de difusión del quehacer institucional dirigida hacia el conjunto de la población en general permitiría un mejor posicionamiento y un mayor conocimiento de los objetivos, roles, funciones del IJB.

## **7. Conclusiones**

A continuación se describen de manera puntual las principales conclusiones emergentes del desarrollo del presente trabajo:

- El rol institucional que desempeña el Instituto de la Judicatura de Bolivia, vinculado a procesos de formación y capacitación, determinó que se adopte una modalidad de gestión por programas, que combina la gestión operativa con la gestión por proyectos, recurriendo de esta manera a una forma de asignación de recursos mixta, es decir, por una parte respondiendo al producto y por otra en atención a los procesos.

- En el marco de la **misión institucional**<sup>7</sup>, el Instituto de la Judicatura se constituye en una organización de producción social, debido a que utiliza recursos, agregándoles valor a través del trabajo desarrollado y los devuelve al contexto transformados en servicios, dicho de otra manera es una organización en la que los recursos (humanos, materiales y económicos) que se emplean se transforman en resultados (valor público).
- Los recursos –humanos y materiales– que cuestan dinero e incluyen además el empleo de tecnologías, son empleados de manera que se logren los resultados necesarios con calidad, costo y oportunidad aceptables, es decir, de manera compatible con el desempeño organizacional.
- El conjunto de reglas sobre el uso de los recursos que las organizaciones requieren emplear es el “know how” o tecnología organizacional. Una parte de esta tecnología se refiere a la producción de lo que, según la finalidad institucional<sup>8</sup>, se entrega a terceros (en el caso del Instituto de la Judicatura, funcionarios judiciales idóneos para la administración de justicia). Otra parte tiene que ver con el funcionamiento interno de la propia organización, necesario para cumplir sus objetivos finales. Los procesos mediante los cuales se aplican las tecnologías disponibles para el logro de estos resultados externos e internos, son los denominados procesos de producción directa.
- Estos procesos son por un lado de producción externa y por otro de producción interna o de apoyo, también denominados tecnologías directas, sin embargo existen otro grupo de tecnologías que no pueden incluirse en la categoría de directas, como son las de planificación y control<sup>9</sup>.
- Las tecnologías de planificación y control son, principalmente, de carácter estratégico, es decir hacia fuera y, también, tecnologías sobre el “qué”, toda vez que el resultado esencial de estos procesos es establecer con claridad el objeto o resultado que ha de producirse para otros (profesionales idóneos para la administración de justicia).
- Un segundo grupo de tecnologías incluye las relativas al diseño y la administración de la propia organización. En este sentido, el diseño de la estructura organizativa implica establecer, entre otras cuestiones, cuáles son las áreas en las que se divide la responsabilidad al interior de la organización y que se encuentran representados a través del organigrama, cuál será la autoridad de estas áreas sobre el uso de recursos y también sobre otras áreas, y cuáles serán las relaciones de coordinación y articulación entre las mismas. Todos estos aspectos implican decisiones estratégicas hacia dentro de la organización y también sobre cómo está configurada la misma.

---

<sup>7</sup> El Instituto de la Judicatura de Bolivia tiene por misión poner a disposición de la sociedad y del sistema judicial boliviano recursos humanos idóneos que administren justicia con independencia y probidad, integrando en la formación y capacitación la justicia ordinaria y de paz.

<sup>8</sup> La finalidad queda explícita en las funciones establecidas en el Artículo 2 del Reglamento del Instituto de la Judicatura de Bolivia, aprobado por Resolución N° 008/2005 de 8 de agosto de 2005 del Directorio y homologado mediante Acuerdo N° 311/2005 del Pleno del Consejo de la Judicatura de Bolivia.

<sup>9</sup> Entiéndase a la planificación (en un sentido muy general y simplificado), establecer qué debe hacerse para lograr determinados resultados y controlar es, en esencia, verificar qué se ha hecho.

- Del análisis documental efectuado, se advierte que la institucionalidad establecida en el Instituto de la Judicatura determina la existencia de una **estructura formal**<sup>10</sup> que queda reconocida e institucionalizada a partir de los documentos relativos al marco estratégico y reglamentario, al manual de funciones y descripción de cargos y los programas operativos anuales individuales, sin que exista coincidencia entre éstos.
- Por otra parte existe una **estructura real**<sup>11</sup> que queda reflejada en el POA y presupuesto institucional, cuya agrupación por unidades organizacionales no es coincidente con las que aparecen reflejadas en el organigrama, es decir la configuración de las unidades organizacionales difiere entre la estructura formal y la real.
- A efectos del presente análisis, se puede advertir que si bien las responsabilidades no han disminuido, en función a la estructura organizativa, la planta de puestos de trabajo refleja que el Instituto se encuentra ejecutando sus actividades con un 73% del total de personal requerido, siendo además que el 45% del total de personal que desempeña funciones en la actualidad se encuentra en una categoría de auxiliares o de apoyo y un 55% distribuido entre los niveles ejecutivo y operativo.

## 8. Elementos enfocados hacia una nueva institucionalidad

En correspondencia con las conclusiones del estudio, a continuación se realiza un punteo de elementos que podrían ser considerados en la proyección hacia una nueva institucionalidad:

- No debe desconocerse el contexto de pluriculturalidad que determina fundamentalmente el nuevo Estado plurinacional, por lo cual uno de los elementos a ser considerado en el diseño de los currículos sean estas de procesos de formación o de capacitación es, en definitiva, el del pluralismo jurídico.
- En el marco de este pluralismo, no será posible lograr resultados concretos si es que además no se considera el enfoque de interculturalidad, pues constituiría la única forma de reconocer la justicia indígena originaria campesina en su relación con la justicia formal.
- El contexto político administrativo nacional, también reconoce la necesidad de actuación bajo un enfoque descentralizado, no de carácter normativo sino más bien fáctico, en virtud de la nueva configuración del Estado plurinacional, descentralizado y con autonomías.
- El acceso a las nuevas Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) determina la necesidad de recurrir a plataformas de educación virtual y al empleo de recursos informáticos de modo que se permita una mayor fluidez en la circulación de la información y el conocimiento.

---

<sup>10</sup> Las estructuras formales, son aquellas establecidas en las normativas, pero sin existencia en los hechos, es decir, sin asignación de recursos.

<sup>11</sup> Las estructuras reales, son aquellas que existen en la realidad y que cuentan con recursos asignados, aunque no necesariamente estén sustentadas normativamente.

- El empleo de los mismos recursos (instrumentos y herramientas) utilizados para el presente trabajo, pueden ser adoptados para la definición de una nueva estructura organizativa que responda más efectivamente al logro de productos y alcance de resultados, bajo un enfoque de formación basada en objetivos y competencias que permitan un acercamiento entre la demanda de la sociedad civil en términos de administración de justicia y la oferta de capacitación que el IJB estructure.
- Finalmente, la modalidad de gestión por productos resulta ser la más adecuada, debido al tipo de institución y al rol institucional que debe seguir, lo que determina una adecuada distribución y asignación de recursos.





## SEGUNDA PARTE

# ANÁLISIS DE PERCEPCIONES

En esta parte del texto se tabulan los resultados de la encuesta de opinión aplicada a 388 actores jurisdiccionales (jueces y vocales) y se sistematiza el producto de los debates promovidos en los diez talleres de construcción colectiva de propuesta (nueve departamentales y uno de carácter nacional).



# I

## LA PERCEPCIÓN DE LOS ACTORES (1)\*

–Encuesta–

El segundo componente de la primera fase del proyecto ha estado dirigido a relevar los datos necesarios acerca de la percepción que los actores directamente relacionados con el funcionamiento judicial, aplicando para este efecto dos mecanismos: a) La encuesta, cuya principal ventaja radica en su amplia cobertura al interior de los diferentes estamentos funcionariales del Órgano Judicial; y b) El desarrollo de talleres participativos, cuya metodología ha estado dirigida al relevamiento de un tipo de información esencialmente cualitativa, cuyos contenidos se han visto enriquecidos con el desarrollo de actividades de la reflexión grupal y construcción colectiva de propuesta.

En lo referente a los resultados específicos de la encuesta, la información obtenida ha sido sistematizada siguiendo los siete ejes analíticos que de manera regular han estado guiando el análisis y que se tienen como fundamentales para el desarrollo de la propuesta para la EJE, a saber:

- ⇒ La importancia otorgada por los actores entrevistados a la función académica de formación y capacitación, en el marco de la gestión del sistema de carrera judicial.
- ⇒ La calificación que los usuarios asignan específicamente al trabajo hasta ahora desarrollado por el IJB.
- ⇒ El nivel de reacción que provoca en los actores la posibilidad de implementar una política de aplicación tecnológica a los procesos de formación y capacitación (e-Learning, procesos semipresenciales, procesos autoformativos, etc.).
- ⇒ La opinión de los entrevistados en relación a la posible intervención del futuro centro académico judicial en determinadas fases del proceso de gestión de los recursos humanos, más específicamente en lo referente a la aplicación del subsistema de reclutamiento y selección de personal y del subsistema de evaluación del desempeño.
- ⇒ Las expectativas que se van generando a partir del proceso de transición hacia la nueva Escuela de Jueces del Estado y la posibilidad de la asignación de nuevos roles a este ente académico en relación a los que hasta ahora han sido desarrollados por el IJB.
- ⇒ El rol que deberá jugar la Escuela de Jueces del Estado frente a los desafíos emergentes del reconocimiento formal del pluralismo jurídico.
- ⇒ El grado de importancia asignado por los encuestados a la investigación, como un medio que aporta al proceso de mejoramiento continuo de la administración de justicia.

Para este efecto, se ha diseñado y aplicado un cuestionario semi-estructurado con cinco preguntas, cuatro de carácter típicamente cerrado y dos de carácter abierto, habiéndose aplicado a 388 funcionarios jurisdiccionales (jueces y vocales de ambos sexos), lo que significa una muestra altamente representativa que llega a cubrir el 43,61% del universo total de 775 activos existentes en todo el país a la fecha de aplicación de la encuesta.

Es necesario puntualizar que la información referida al último punto, ha sido reciclada de los resultados de una consulta previa realizada la pasada gestión, en el marco del proyecto denominado “Diagnóstico

---

\* Iván Arandia. Responsable de la coordinación de la encuesta y la sistematización de la información, con el apoyo de las asistentes de investigación: Yolanda Peñaranda Gallardo, Viviana Manzano Marconi y Nancy Sánchez Lavardén.

del estado de la investigación en el IJB e identificación de líneas estratégicas de I+D para el nuevo Órgano Judicial de Bolivia”.

A continuación, pasamos a desglosar los resultados obtenidos en esta fase de la investigación de acuerdo a la tabulación de datos y a la interpretación de los mismos en base a los seis ejes de análisis previamente definidos.

## A. Importancia asignada a la formación y capacitación judicial

### Pregunta 1

“En el contexto actual ¿Cuál es la importancia que Ud. asigna a la formación y capacitación judicial?”

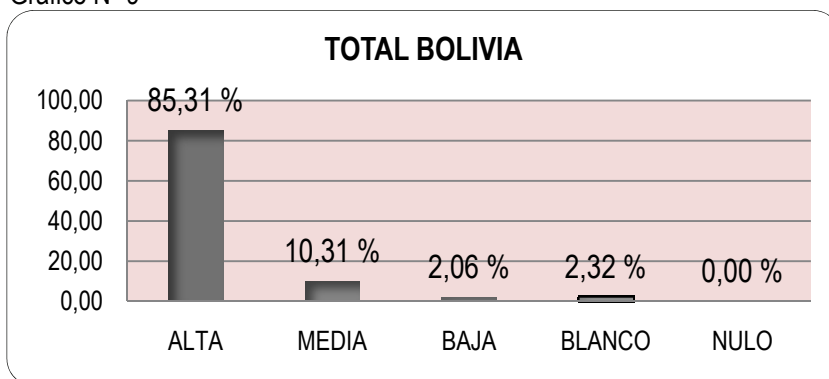
Cuadro N° 13

#### Importancia asignada a la formación y capacitación judicial

DEPARTAMENTO	IMPORTANCIA					TOTAL
	ALTA	MEDIA	BAJA	BLANCO	NULO	
CHUQUISACA	44	6	0	0	0	50
%	88,00	12,00	0,00	0,00	0,00	100,00
LA PAZ	81	8	1	5	0	95
%	85,26	8,42	1,05	5,26	0,00	100,00
COCHABAMBA	35	2	1	0	0	38
%	92,11	5,26	2,63	0,00	0,00	100,00
ORURO	44	12	0	2	0	58
%	75,86	20,69	0,00	3,45	0,00	100,00
POTOSI	34	6	1	0	0	41
%	82,93	14,63	2,44	0,00	0,00	100,00
TARIJA	35	0	0	0	0	35
%	100,00	0,00	0,00	0,00	0,00	100,00
SANTA CRUZ	33	4	3	1	0	41
%	80,49	9,76	7,32	2,44	0,00	100,00
BENI	14	0	0	0	0	14
%	100,00	0,00	0,00	0,00	0,00	100,00
PANDO	11	2	2	1	0	16
%	68,75	12,5	12,5	6,25	0	100,00
TOTAL BOLIVIA	331	40	8	9	0	388
%	85,31	10,31	2,06	2,32	0,00	100,00

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 9



Fuente: Elaboración Propia

Estos resultados ponen en evidencia el elevado nivel de conciencia de los actores encuestados con relación a la importancia de la formación y la capacitación para el desempeño de las funciones judiciales. Así, a nivel nacional, se tiene que el 85,31% de los encuestados otorgan a este ítem un nivel de relevancia alto, el 10,31% optan por otorgarle una importancia media y apenas un 2,06% se inclinan por asignarle una importancia baja.

A nivel regional, se observa que los departamentos en los que existe una mayor inclinación por otorgar a la capacitación y formación judicial un nivel de importancia alto son Tarija y Beni (100% en ambos casos), mientras que los departamentos en los que se observa una inclinación menor son Oruro y Pando (75,86% y 68,75%, respectivamente). El resto de los departamentos oscilan entre estos dos rangos.

Debe entonces entenderse que tanto la formación como la capacitación en el ámbito judicial se constituyen en componentes altamente valorados por los funcionarios públicos judiciales, en tanto mecanismos de mejora y cualificación de sus propias capacidades para un mejor desempeño laboral, lo que desde luego contribuye eficientemente al mejoramiento de la administración de justicia en general. Si a esto se suman otros elementos, como los relacionados a la implantación de métodos adecuados de reclutamiento y selección de personal y evaluaciones de desempeño, se justifica plenamente una mayor inversión de recursos en estos aspectos, reforzando la necesidad de una Escuela de Jueces del Estado fortalecida tanto en lo pedagógico como en lo organizacional y presupuestario.

**B. Evaluación de los servicios de formación y capacitación ejecutados por el IJB hasta la fecha.**

Pregunta 2

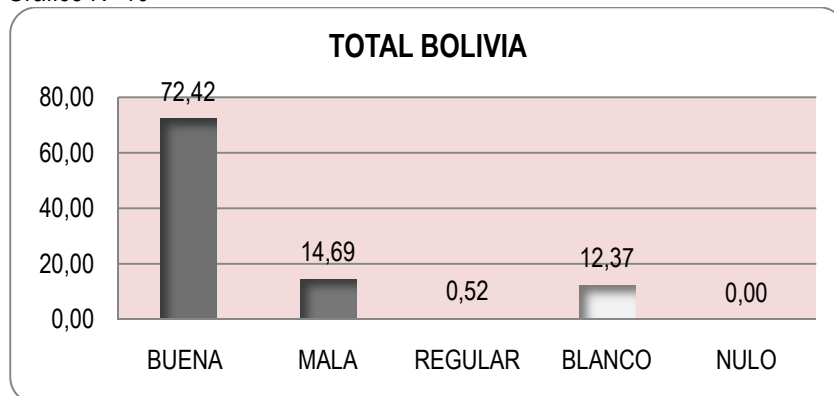
“¿Cómo califica Ud. la capacitación y formación impartida por el IJB hasta la fecha?”

Cuadro N° 14  
**Calificación al trabajo del IJB**

DEPARTAMENTO	IMPORTANCIA					TOTAL
	BUENA	REGULAR	MALA	BLANCO	NULO	
<b>CHUQUISACA</b>	33	10	1	6	0	50
%	66,00	20,00	2,00	12,00	0,00	100,00
<b>LA PAZ</b>	65	17	0	13	0	95
%	68,42	17,89	0,00	13,68	0,00	100,00
<b>COCHABAMBA</b>	24	4	0	10	0	38
%	63,16	10,53	0,00	26,31	0,00	100,00
<b>ORURO</b>	47	7	0	4	0	58
%	81,03	12,07	0,00	6,90	0,00	100,00
<b>POTOSI</b>	32	8	0	1	0	41
%	78,05	19,51	0,00	2,44	0,00	100,00
<b>TARIJA</b>	25	6	0	4	0	35
%	71,43	17,14	0,00	11,43	0,00	100,00
<b>SANTA CRUZ</b>	33	3	1	4	0	41
%	80,49	7,32	2,44	9,76	0,00	100,00
<b>BENI</b>	10	0	0	4	0	14
%	71,43	0,00	0,00	28,57	0,00	100,00
<b>PANDO</b>	12	2	0	2	0	16
%	75,00	12,50	0,00	12,50	0,00	100,00
<b>TOTAL BOLIVIA</b>	281	57	2	48	0	388
%	72,42	14,69	0,52	12,37	0,00	100,00

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico N° 10



Fuente: Elaboración Propia

En líneas generales, a nivel nacional, los resultados de esta pregunta indican que el trabajo desarrollado por el IJB en lo que a capacitación y formación se refiere, goza de un elevado nivel de aprobación, esto considerando que el 72,42% de los encuestados han calificado su desempeño como bueno, el 0,52% como regular y apenas un 14,69% como deficiente.

Desagregando el análisis por departamentos, se observa que la región en la que se identifica un mayor nivel de aprobación al trabajo del IJB es Oruro (81,03%) y la región que se inclina hacia un nivel de aprobación menor es Cochabamba (63,16).

### C. Percepción en relación a la introducción de la capacitación a distancia

#### Pregunta 3

“¿Cree Ud. importante introducir la formación a distancia (internet y videoconferencia) en la capacitación judicial?”

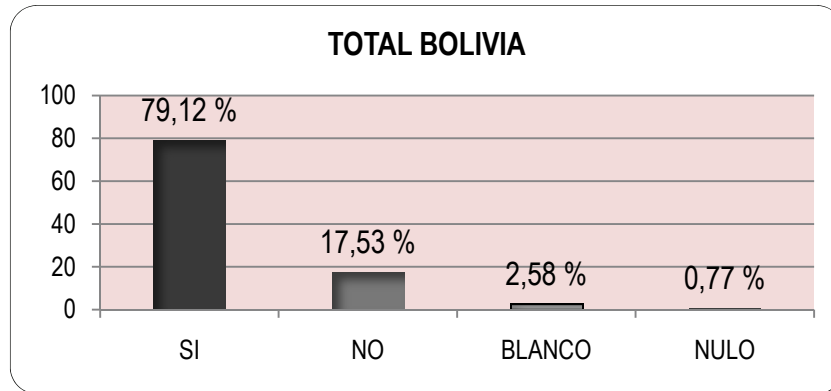
Cuadro N° 15

DEPARTAMENTO	IMPORTANCIA				TOTAL
	SI	NO	BLANCO	NULO	
CHUQUISACA	43	6	1	0	50
%	86,00	12,00	2,00	0,00	100,00
LA PAZ	74	14	5	2	95
%	77,89	14,74	5,26	2,11	100,00
COCHABAMBA	26	11	1	0	38
%	68,42	28,95	2,63	0	100,00
ORURO	43	15	0	0	58
%	44,72	25,862	0	0	100,00
POTOSI	33	7	0	1	41
%	80,49	17,07	0	2,44	100,00
TARIJA	30	4	1	0	35
%	85,71	11,43	2,86	0	100,00
SANTA CRUZ	34	6	1	0	41
%	82,93	14,63	2,44	0	100,00
BENI	13	1	0	0	14
%	92,86	7,14	0,00	0,00	100,00
PANDO	11	4	1	0	16
%	68,75	25	6,25	0	100,00
TOTAL BOLIVIA	307	68	3	10	388
%	79,12	17,53	0,77	2,58	100,00

Fuente: Elaboración Propia



Gráfico N° 11



Fuente: Elaboración Propia

Los resultados disipan toda duda acerca de la utilidad y aceptación de las modalidades de educación a distancia (EaD) en los procesos de formación y capacitación judicial, puesto que el 79,12% de los funcionarios jurisdiccionales consultados a nivel Bolivia asumen la necesidad de su implementación frente a un reducido 17,53% que la desechan como una opción no válida.

En el análisis regional, se tiene que el departamento donde la EaD tiene mayor aceptación es Beni (92,86%) y el departamento en el que se presenta un menor nivel de inclinación hacia estas modalidades de formación no presenciales es Oruro (44,72%).

### D. Intervención de la Escuela de Jueces en los procesos de reclutamiento y selección de personal judicial

#### Pregunta 4

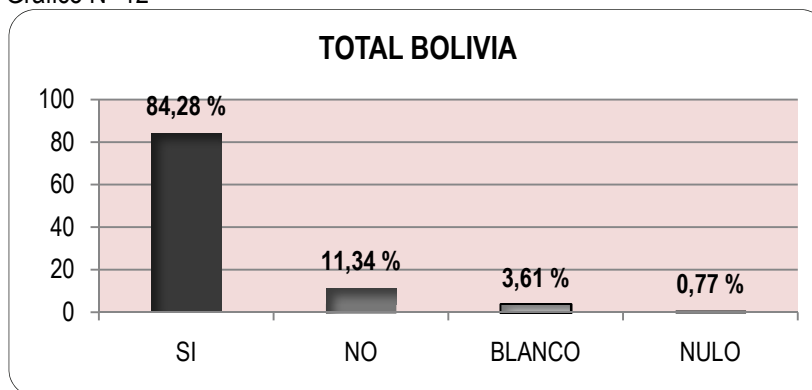
“¿Considera Ud. pertinente la intervención académica del IJB en los procesos de elaboración, recepción y calificación de exámenes para acceder a cargos en el Órgano Judicial?”

Cuadro N° 16

DEPARTAMENTO	IMPORTANCIA				TOTAL
	SI	NO	BLANCO	NULO	
CHUQUISACA	43	6	1	0	50
%	86,00	12,00	2,00	0,00	100,00
LA PAZ	71	14	10	0	95
%	74,74	14,74	10,53	0,00	100,00
COCHABAMBA	30	8	0	0	38
%	78,95	21,05	0,00	0,00	100,00
ORURO	53	3	1	1	58
%	91,38	5,17	1,72	1,72	100,00
POTOSI	36	4	0	1	41
%	87,80	9,76	0,00	2,44	100,00
TARIJA	31	4	0	0	35
%	88,57	11,43	0,00	0,00	100,00
SANTA CRUZ	36	4	1	0	41
%	87,80	9,76	2,44	0,00	100,00
BENI	13	0	0	1	14
%	92,86	0,00	0,00	7,14	100,00
PANDO	14	1	1	0	16
%	87,50	6,25	6,25	0,00	100,00
<b>TOTAL BOLIVIA</b>	<b>327</b>	<b>44</b>	<b>14</b>	<b>3</b>	<b>388</b>
%	84,28	11,34	3,61	0,77	100,00

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico N° 12



Fuente: Elaboración Propia

Esta pregunta fue planteada con el objeto de sondear la percepción de los actores jurisdiccionales frente a una de las labores más delicadas y que han sido asumidas por el IJB por delegación del Consejo de la Judicatura, nos referimos a su participación en los procesos de selección de personal, más específicamente a la fase de preparación de las pruebas y la examinación de postulantes a cargos tanto jurisdiccionales como administrativos y de apoyo jurisdiccional.

Los resultados sobre este punto confirman la confianza de los actores en el IJB, confianza que creemos, puede extenderse a su heredera (EJE), en tanto que a nivel general, el 84,28% de los consultados considera pertinente la intervención del ente académico en estos procesos, frente a apenas un 11,34% que inclinan su preferencia en sentido contrario.

Territorialmente, el departamento que ha demostrado un mayor nivel de confianza es Beni (92,86%) y el departamento en el que se identifica un índice menor de credibilidad es La Paz (74,74%).

Estos datos refuerzan la necesidad de incluir formalmente en la estructura de la futura Escuela de Jueces del Estado una unidad dedicada a la gestión de estos procesos, con el soporte normativo suficiente y la asignación de recursos tanto humanos y financieros como logísticos necesarios, esto para evitar la sobrecarga laboral que su gestión ha significado hasta ahora para el IJB.

## E. Nuevos roles para la futura Escuela de Jueces del Estado

### Pregunta 5

“¿Qué nuevos roles considera Ud. que debería asumir la futura Escuela de Jueces del Estado?”

Cuadro N° 17

TOTAL ENCUESTADOS		50	95	38	58	41	35	41	14	16	388	TOTAL EJES TEMATICOS
EJES TEMATICOS	SUB-EJES TEMATICOS	CH	LPZ	CBBA	ORU	PTS	TJA	SCZ	BEN	PAN	TOTAL	
Formación y capacitación	Especialización por Materias	9	33	8	15	7	9	13	5	6	105	338 100%
	Formación y Actualización con énfasis en: JIOC, Auxiliares del Derecho y pluriculturalidad	36	51	26	38	25	18	25	6	8	233	
	Selección del Personal Jurisdiccional y de apoyo jurisdiccional	24	6	11	17	10	16	20	1	2	107	
Recursos humanos	Valoración Psicológica, evaluación del perfil	8	31	14	20	10	5	7	2	2	99	308 91,12%
	Evaluación de Desempeño	11	37	7	8	8	6	10	5	10	102	
Investigación, Información jurídica y legislativa	Plantear reformas a la Normativa Jurídica	5	40	10	9	8	6	7	7	6	98	309 91,42%
	Promoción de la Investigación Nuevas tecnologías de información y comunicación, como apoyo al desempeño laboral y la capacitación	9	21	11	8	3	6	12	2	5	77	
		28	14	12	29	17	11	18	2	3	134	
BLANCOS		20	52	15	32	36	30	16	12	6	219	220

Fuente: Elaboración Propia

Esta interrogante es abierta y de naturaleza proyectiva, es decir, fue enunciada con la finalidad de identificar los posibles nuevos roles que debería o podría asumir la futura Escuela de Jueces del Estado en el nuevo escenario judicial, además de aquellos que ya se han venido desarrollando por el IJB.

Para facilitar un proceso de sistematización más ordenado, la pregunta se cerraba parcialmente a los tres ejes temáticos, de los cuales, el de formación y capacitación es el que se ubica en primer lugar por rango de frecuencia (100%), seguido del eje relacionado con la investigación y la información jurídica (91,42%) y finalmente, el eje de recursos humanos (91,12%).

A partir de ello, pasamos a desglosar los resultados del análisis siguiendo cada uno de los ejes temáticos definidos:

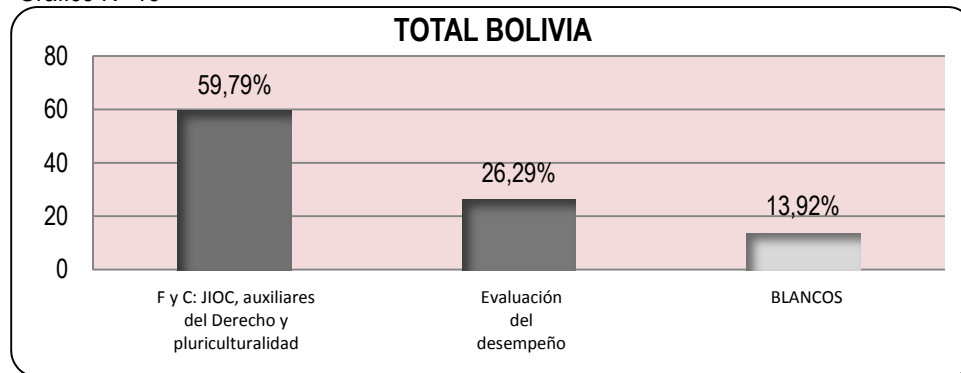
– Eje temático N° 1: Formación y capacitación

Cuadro N° 18

EJE TEMÁTICO	TOTAL ENCUESTADOS	50	95	38	58	41	35	41	14	16	388
	SUB-EJES TEMÁTICOS	CH	LP	CBBA	ORU	PTS	TJA	SCZ	BEN	PAN	TOTAL
FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN	Especialización por Materias	9	33	8	13	7	9	12	5	6	102
	Porcentaje en relación a los encuestados (%)	18,00	34,74	21,05	22,41	17,07	25,71	29,27	35,71	37,50	26,29
	Formación y Actualización con énfasis en: JIOC, Auxiliares del Derecho y la pluriculturalidad	36	51	26	38	25	18	24	6	8	232
	Porcentaje en relación a los encuestados (%)	72,00	53,68	68,42	65,52	60,98	51,43	58,54	42,86	50,00	59,79
	BLANCOS	5	11	4	7	9	8	5	3	2	54
	Porcentaje en relación a los encuestados (%)	10,00	11,58	10,53	12,07	21,95	22,86	12,20	21,43	12,50	13,92

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico N° 13



Fuente: Elaboración Propia

En este eje, un 59,79% de los actores consultados ha identificado la necesidad de incluir en los procesos de formación y capacitación temas relacionados con la JIOC<sup>12</sup>, la pluriculturalidad y con las disciplinas auxiliares de la labor jurisdiccional, mientras que un 26,29% pone en relieve la importancia de la especialización por materias para el desempeño judicial, suponemos que a nivel de postgrado.

<sup>12</sup> Justicia Indígena Originario Campesina.

Se aclara que la demanda por la inclusión de esta temática en la oferta formativa de la EJE, no debe entenderse en el sentido de que ésta deba intervenir de manera directa en la capacitación a las autoridades judiciales indígenas, sino que a efectos de facilitar un mejor relacionamiento interjurisdiccional, tratar de establecer espacios de reconocimiento mutuo.

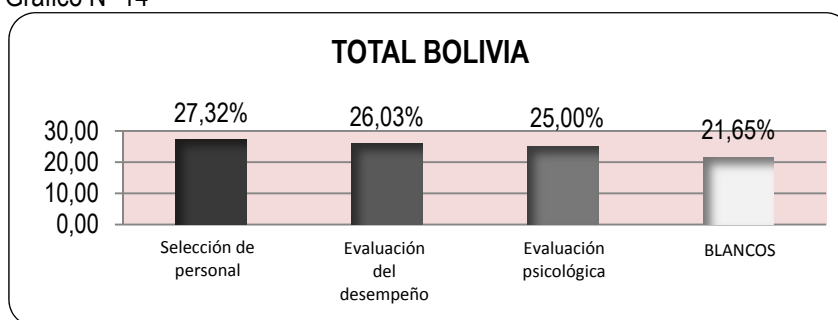
– Eje temático N° 2: Gestión de Recursos Humanos

Cuadro N° 19

TOTAL ENCUESTADOS		50	95	38	58	41	35	41	14	16	388
EJE TEMÁTICO	SUB-EJES TEMATICOS	CH	LP	CBBA	ORU	PTS	TJA	SCZ	BEN	PAN	TOTAL
RECURSOS HUMANOS	Selección del Personal Jurisdiccional y de apoyo jurisdiccional	24	6	11	17	10	16	19	1	2	106
	Porcentaje en relación a los encuestados (%)	48,00	6,32	28,95	29,31	24,39	45,71	46,34	7,14	12,50	27,32
	Valoración Psicológica, evaluación del perfil	8	31	14	20	9	4	7	2	2	97
	Porcentaje en relación a los encuestados (%)	16,00	32,63	36,84	34,48	21,95	11,43	17,07	14,29	12,50	25,00
	Evaluación de Desempeño	11	37	7	8	8	5	10	5	10	101
	Porcentaje en relación a los encuestados (%)	22,00	38,95	18,42	13,79	19,51	14,29	24,39	35,71	62,50	26,03
	BLANCOS	7	21	6	13	14	10	5	6	2	84
	Porcentaje en relación a los encuestados (%)	14,00	22,11	15,79	22,41	34,15	28,57	12,20	42,86	12,50	21,65

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico N° 14



Fuente: Elaboración Propia

En este eje temático se identifican cuatro aspectos fundamentales, siguiendo el rango de frecuencia, se ubica en primer lugar el tema relacionado con las tareas específicamente académicas de examinación a aspirantes a cargos en el Órgano Judicial (27,32%), seguido de la evaluación del desempeño laboral (26,03%) y, finalmente, la valoración psicológica y del perfil de los aspirantes (25,00%).

Se abre así la posibilidad de involucrar a la EJE en algunas actividades relacionadas con la gestión de los RRHH, más allá del manejo del subsistema de formación y capacitación.

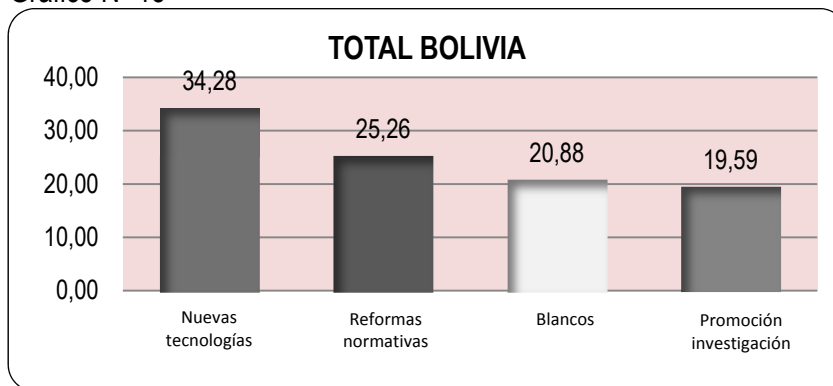
Eje temático N° 3: Investigación e información jurídica y legislativa

Cuadro N° 20

TOTAL ENCUESTADOS	50	95	38	58	41	35	41	14	16	388	
EJE TEMÁTICO	CH	LP	CBBA	ORU	PTS	TJA	SCZ	BEN	PAN	TOTAL	
INVESTIGACIÓN, INFORMACIÓN JURÍDICA Y LEGISLATIVA	Plantear reformas a la Normativa Jurídica	5	40	10	9	8	6	7	7	6	98
	Porcentaje en relación a los encuestados (%)	10,00	42,11	26,32	15,52	19,51	17,14	17,07	50,00	37,50	25,26
	Promoción de la Investigación	9	21	11	8	3	6	11	2	5	76
	Porcentaje en relación a los encuestados (%)	18,00	22,11	28,95	13,79	7,32	17,14	26,83	14,29	31,25	19,59
	Nuevas tecnologías de información y comunicación, como apoyo al desempeño laboral y la capacitación	28	14	12	29	17	11	17	2	3	133
	Porcentaje en relación a los encuestados (%)	56,00	14,74	31,58	50,00	41,46	31,43	41,46	14,29	18,75	34,28
	BLANCOS	8	20	5	12	13	12	6	3	2	81
	Porcentaje en relación a los encuestados (%)	16,00	21,05	13,16	20,69	31,71	34,29	14,63	21,43	12,50	20,88

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico N° 15



Fuente: Elaboración Propia

En este último eje temático, se tiene que la mayor parte de los consultados otorgan una importancia mayor al tema tecnológico aplicado al ámbito académico, enfatizando en el tema investigativo, dada la enunciación de la pregunta, el segundo lugar según el rango de preferencias lo ocupa el tema relacionado con la iniciativa legislativa (facultad para plantear reformas normativas) con el 25,26% y, finalmente, se ubica el tema de la promoción a la investigación con un 19,59%.

No obstante, debe tomarse en cuenta que todos los sub-ejes temáticos guardan una estrecha relación unos con otros, así, los proyectos de reforma legal solo podrán emerger de procesos de investigación y esta solo podrá fructificar si se establecen los mecanismos adecuados que la promuevan.

## F. El rol de la Escuela de Jueces del Estado en la gestión del pluralismo jurídico

### Pregunta 6

“¿Cuál cree Ud. que debe ser el rol y las funciones de la futura Escuela de Jueces del Estado, con relación a la coordinación y cooperación entre la justicia ordinaria y agroambiental con las estructuras de la administración de justicia indígena originaria campesina?”

Cuadro N° 21

		NUEVOS ROLES DE LA ESCUELA JUDICIAL DEL ESTADO												
		TOTAL ENCUESTADOS											388	
N°	EJES TEMATICOS	CH	LPZ	CBBA	ORU	PTS	TJA	SCZ	BEN	PAN	TOTAL	%		
1	Capacitación y formación en los sistemas jurídicos IOC	30	39	19	39	22	26	17	10	13	215	55,41		
2	Cooperación y coordinación entre jurisdicciones	2	19	9	19	11	12	8	2	10	92	23,71		
3	Blancos; No responde	6	18	2	18	8	8	9	6	7	82	21,13		
4	Definir con mayor claridad los límites entre ambas jurisdicciones	7	0	6	19	7	11	5	3	1	76	19,59		
5	Estimular la producción doctrinaria		10	3	10	4	2	2	3	1	35	9,02		
6	Dispersos	4	5	1	1	2	7	7	4	2	33	8,51		
7	Compatibilización entre la jurisprudencia originaria y constitucional	4	6	2	6	3	2	1	2	2	28	7,22		
8	No sabe	4	1	0	1	3	3	6	1	0	19	4,90		
9	Concientizar la nueva estructura	0	4	1	6	1	0	1	1	1	15	3,87		
10	Profundizar la ley de deslinde jurisdiccional	4	4	0	3	0	0	0	0	2	13	3,35		
11	Respeto al ámbito de aplicación de la justicia IOC	1	2	0	0	1	1	0	2	1	8	2,06		

Fuente: Elaboración Propia

A partir de esta interrogante, se ha pretendido lograr una aproximación acerca de la percepción de los actores jurisdiccionales acerca del nuevo paradigma del pluralismo jurídico, ya formalmente reconocido en nuestro ordenamiento jurídico. La naturaleza abierta de la pregunta añadió un nivel de dificultad adicional en su tabulación, sin embargo, a partir de un proceso de agregación de preferencias, ha sido posible identificar once ejes temáticos en los que se distribuyen las preferencias de los actores consultados, cuyos resultados se desglosan a continuación.



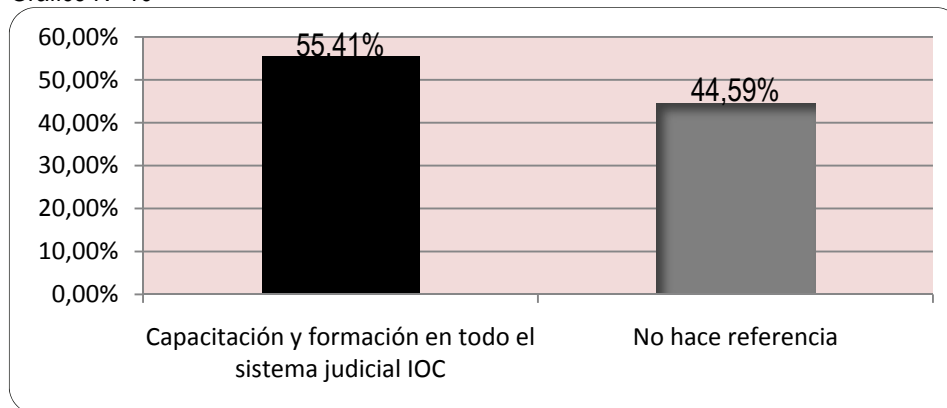
a. Eje temático N° 1: Capacitación y formación sobre los sistemas jurídicos IOC

Cuadro N° 22

CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN EN LOS SISTEMAS JURÍDICOS IOC	CH	LPZ	CBBA	ORU	PTS	TJA	SCZ	BEN	PAN	TOTAL	NO HACE REFERENCIA	
	TOTAL ENCUESTADOS	50	95	38	58	41	35	41	14	16	388	388
	FRECUENCIA	30	39	19	39	22	26	17	13	10	215	173
	PORCENTAJE EN BASE A LAS ENCUESTAS %	60,00	41,05	50,00	67,24	53,66	74,29	41,46	92,86	62,50	55,41	44,59

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 16



Fuente: Elaboración propia

Este punto bien pudo haberse incluido en el acápite correspondiente a formación y capacitación, desglosado en el análisis de la pregunta 1, sin embargo, debido a que en este punto se vincula a uno de los aspectos más relevantes de las innovaciones que en materia judicial contempla la Constitución Política del Estado, se ha optado por darle un tratamiento especial.

Debe aclararse que la pregunta no ha estado dirigida a sondear la posibilidad de ejecutar desde la futura EJE, procesos de capacitación a los jueces de la JIOC, al contrario, la Ley de Deslinde Jurisdiccional ha dejado bien claros los límites del relacionamiento entre jurisdicciones mediante mecanismos de coordinación y cooperación, dejando a criterio del Órgano Judicial, la determinación de las estrategias específicas para llevar adelante este mandato.

Enfocándonos en los resultados de la consulta, se observa que son los propios funcionarios jurisdiccionales quienes demandan capacitación y conocimiento de las formas de administración de justicia IOC, lo que resulta bastante lógico, toda vez que a efectos de facilitar los mecanismos de cooperación y coordinación interjurisdiccional, es imprescindible conocer a fondo a los interlocutores (55,41%).

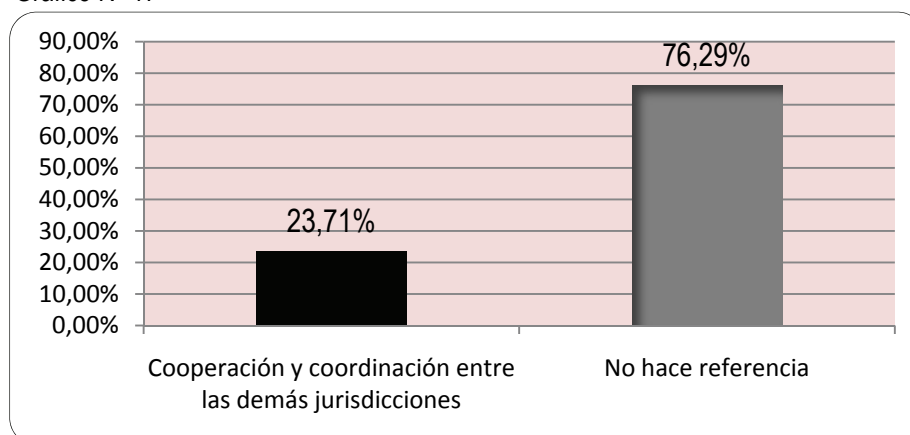
b. Eje temático N° 2: Cooperación y coordinación interjurisdiccional

Cuadro N° 23

COOPERACION Y COORDINACION ENTRE JURISDICCIONES		CH	LPZ	CBBA	ORU	PTS	TJA	SCZ	BEN	PAN	TOTAL	NO HACE REFE- RENCIA
	TOTAL ENCUESTADOS	50	95	38	58	41	35	41	14	16	388	388
	FRECUENCIA	2	19	9	19	11	12	8	10	2	92	296
	PORCENTAJE EN BASE A LAS ENCUESTAS %	4,00	20,00	23,68	32,76	26,83	34,29	19,51	71,43	12,50	23,71	76,29

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 17



Fuente: Elaboración propia

Sorprenden los resultados relacionados con la cooperación y coordinación interjurisdiccional, temas que a pesar de constituirse en el eje central que da sustento a la Ley de Deslinde Jurisdiccional, alcanza apenas a un 23,71% de las preferencias de los consultados.

Esto puede interpretarse de dos formas:

- O existe un marcado desinterés por parte de los actores de la justicia ordinaria por establecer mecanismos concretos de cooperación y coordinación con la JIOC, hipótesis que se contrapone a los resultados identificados en la anterior pregunta;
- Existe desinformación en los jueces ordinarios y agroambientales en relación a esta temática y eso lleva a que tengan poco que opinar al respecto.

En cualquiera de estos casos, tanto el IJB (en lo que le resta de vigencia) como la futura EJE, deberán trabajar en la perspectiva de revertir esta situación para dar cumplimiento al mandato legal.

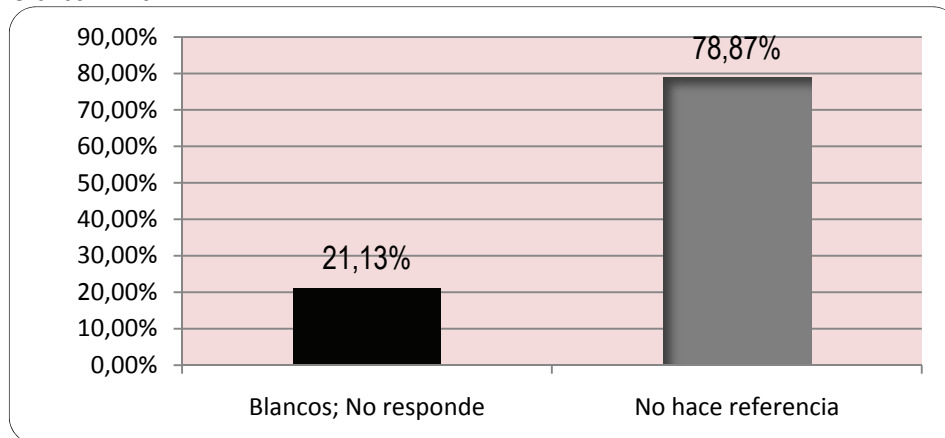
c. Eje temático N° 3: Blancos y no sabe/no responde

Cuadro N° 24

BLANCOS; NO RESPONDE	CH	LPZ	CBBA	ORU	PTS	TJA	SCZ	BEN	PAN	TOTAL	NO HACE REFERENCIA	
	<b>TOTAL ENCUESTADOS</b>	50	95	38	58	41	35	41	14	16	388	388
	<b>FRECUENCIA</b>	6	18	2	18	8	8	9	7	6	82	296
	<b>PORCENTAJE EN BASE A LAS ENCUESTAS %</b>	12,00	18,95	5,26	31,03	19,51	22,86	21,95	50,00	37,50	21,13	78,87

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 18



Fuente: Elaboración Propia

El tercer lugar es ocupado por la respuesta en blanco (21,13%), lo que confirma las afirmaciones vertidas en el anterior ítem, o que no hay interés o que existe desconocimiento, lo que impide la generación de manifestaciones de opinión sobre este tema por parte de los funcionarios de la jurisdicción ordinaria.

En todo caso, este fenómeno debe alertar a los futuros gestores de la EJE, pues es bien sabido que quien no opina, ni a favor ni en contra, es porque no conoce, o peor, porque no le interesa.

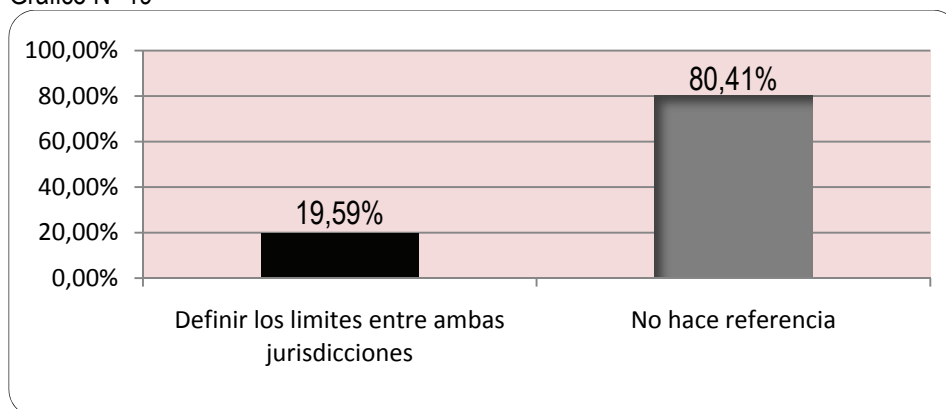
d. Eje temático N° 4: Definición de los límites interjurisdiccionales

Cuadro N° 25

DEFINIR CON MAYOR CLARIDAD LOS LÍMITES ENTRE AMBAS JURISDICCIONES	CH	LPZ	CBBA	ORU	PTS	TJA	SCZ	BEN	PAN	TOTAL	NO HACE REFE- RENCIA	
	<b>TOTAL ENCUESTADOS</b>	50	95	38	58	41	35	41	14	16	388	388
	<b>FRECUENCIA</b>	7	17	6	19	7	11	5	1	3	76	312
	<b>PORCENTAJE EN BASE A LAS ENCUESTAS %</b>	14,00	17,89	15,79	32,76	17,07	31,43	12,20	7,14	18,75	19,59	80,41

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 19



Fuente: Elaboración propia

Otro rango importante de las preferencias se decanta por la idea de definir con mayor claridad los límites entre ambas jurisdicciones (19,59%), lo que puede significar que por la novedad de la Ley de Deslinde Jurisdiccional, ésta aún no sea conocida, o que definitivamente los actores la consideran insuficiente para regular un aspecto tan delicado y crucial para el armónico funcionamiento del nuevo sistema de justicia boliviano.

Este es un tema que deberá ser tratado integralmente con todos los elementos que conformarán la estrategia global de las jurisdicciones ordinaria, agroambiental y constitucional para identificar, estructurar y promover el establecimiento de mecanismos efectivos de coordinación y cooperación interjurisdiccionales, tal y como manda la norma; y, en su caso, plantear las reformas legales que se crean necesarias a efectos de lograr una mejor gestión del pluralismo jurídico hoy vigente.

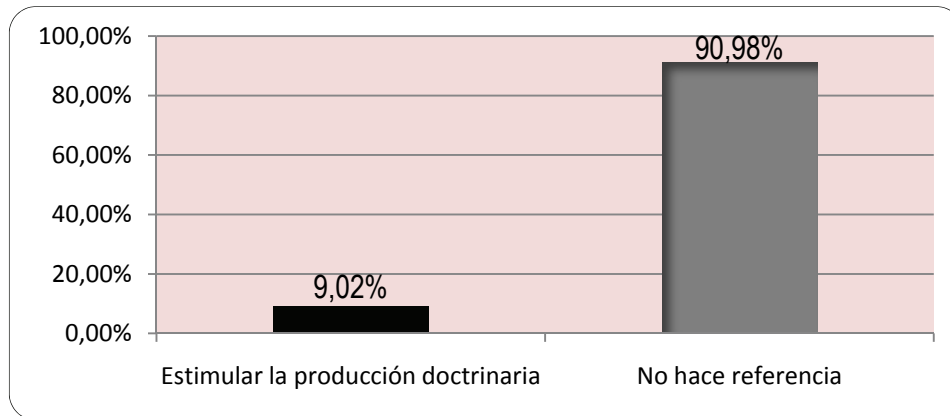
e. Eje temático N° 5: Producción intelectual y doctrinaria

Cuadro N° 26

ESTIMULAR LA PRODUCCIÓN DOCTRINARIA	CH	LPZ	CBBA	ORU	PTS	TJA	SCZ	BEN	PAN	TOTAL	NO HACE REFERENCIA	
	TOTAL ENCUESTADOS	50	95	38	58	41	35	41	14	16	388	388
	FRECUENCIA	0	10	3	10	4	2	2	1	3	35	353
	PORCENTAJE EN BASE A LAS ENCUESTAS %	0,00	10,53	7,89	17,24	9,76	5,71	4,88	7,14	18,75	9,02	90,98

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 20



Fuente: Elaboración propia

El siguiente sub-eje temático es ocupado, de acuerdo al rango de preferencias, por la percepción de la necesidad de desarrollar procesos de generación de conocimiento (muy vinculado a la investigación) respecto de lo que podría llegar a significar el tema del pluralismo jurídico (9,02%), constituyéndose, sin duda, en un aspecto novedoso tanto en el plano nacional como internacional y que por lo mismo, merece la atención de los estudiosos en la perspectiva de lograr desarrollos doctrinales que aporten a su mejor comprensión y aplicación.

Dada la amplitud de la temática y el carácter estratégico de las políticas que deberán ser diseñadas para su tratamiento, se espera que esta función sea desarrollada a partir de redes y alianzas, con participación de las universidades y otros centros académicos, tanto nacionales como internacionales y con una activa participación de los actores de la JIOC, como es de suponer.

Sobre los restantes sub-ejes identificados para esta pregunta, no se hace mayor comentario, sin embargo, la sistematización de los datos está consignada en las tablas y gráficos que a continuación se detallan, dejando las conclusiones al libre criterio del lector.

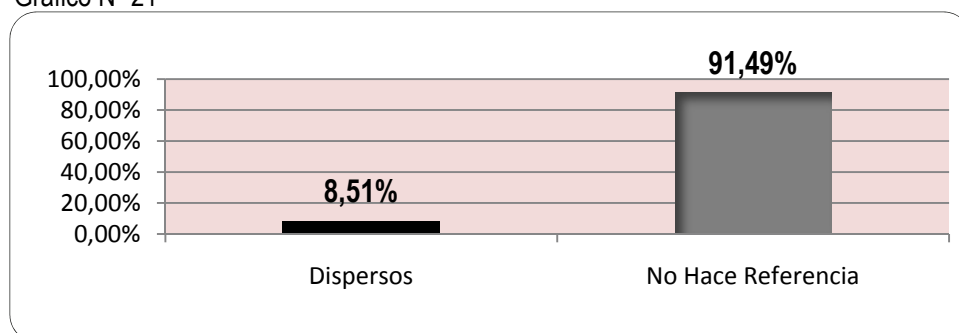
f. Eje temático N° 6. Dispersos

Cuadro N° 27

TOTAL ENCUESTADOS		50	95	38	58	41	35	41	14	16	388
N°	EJES TEMATICOS	EJES TEMATICOS									
		CH	LPZ	CBBA	ORU	PTS	TJA	SCZ	BEN	PAN	TOTAL
1	Pluralismo jurídico	1					1	2		1	5
2	Interculturalidad	1					1	2			4
3	Control constitucional			1						2	3
4	Sin intervención de factores externos		1						1	1	3
5	Integrada					1	2				3
6	Aplicar CPE	1					1	1			3
7	No estoy de acuerdo con la jurisdicción agroambiental				1		1				2
8	Que sea mejor que el IJB		1					1			2
9	Complementación					1			1		2
10	Amplio en busca de justicia	1						1			2
11	Los cursos deberían de ser en base a la LDJ		2								2
12	Respeto a la NCPE		1				1				2
<b>TOTAL FRECUENCIAS</b>		<b>7</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>7</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>33</b>
<b>TOTAL ENCUESTADOS</b>		<b>35</b>	<b>50</b>	<b>95</b>	<b>38</b>	<b>58</b>	<b>41</b>	<b>41</b>	<b>14</b>	<b>16</b>	<b>388</b>
<b>PORCENTAJE EN BASE A LAS ENCUESTAS %</b>		<b>20,00</b>	<b>8,00</b>	<b>5,26</b>	<b>2,63</b>	<b>1,72</b>	<b>4,88</b>	<b>17,07</b>	<b>14,29</b>	<b>25,00</b>	<b>8,51</b>

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 21



Fuente: Elaboración Propia

En este eje se consignan aquellas temáticas que si bien fueron mencionadas, se fueron presentando muy aisladas, inviabilizando todo intento para su agregación.

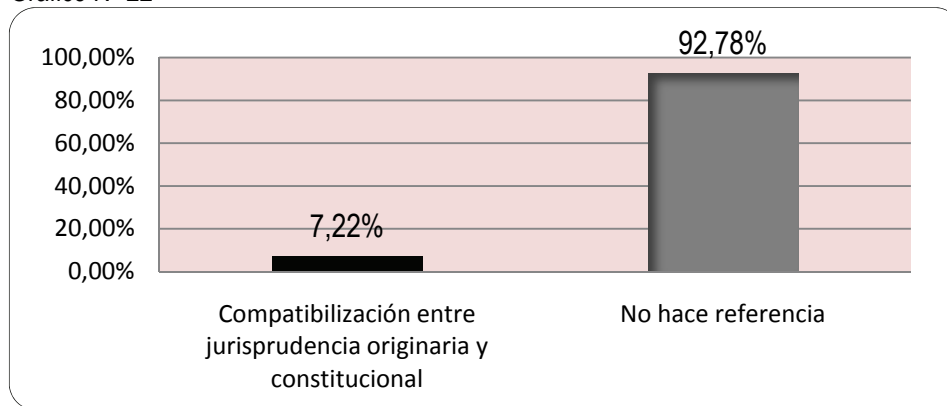
g. Eje temático N° 7: Compatibilización jurisprudencial

Cuadro N° 28

COMPATIBILIZACIÓN ENTRE LA JURISPRUDENCIA ORIGINARIA Y CONSTITUCIONAL	CH	LPZ	CBBA	ORU	PTS	TJA	SCZ	BEN	PAN	TOTAL	NO HACE REFERENCIA	
	TOTAL ENCUESTADOS	50	95	38	58	41	35	41	14	16	388	388
	FRECUENCIA	4	6	2	6	3	2	1	2	2	28	360
	PORCENTAJE EN BASE A LAS ENCUESTAS %	8,00	6,32	5,26	10,34	7,32	5,71	2,44	14,29	12,50	7,22	97,78

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico N° 22



Fuente: Elaboración propia

Este eje temático guarda estrecha relación con el eje número 4, pues se entiende que a partir de una definición clara y precisa de los alcances y ámbitos de aplicación de las diferentes jurisdicciones (ordinaria y agroambiental en coordinación con la indígena originario campesina), se generarán líneas de jurisprudencia que si bien serán distintas unas de otras, en lo sustancial tendrán un mismo referente constitucional y deberán responder, de alguna manera, al principio de “unidad” de la potestad pública de impartir justicia.

En este sentido, los actores encuestados han identificado la necesidad de establecer mecanismos de compatibilización jurisprudencial y de unificación de criterios de aplicación tanto normativa como de principios generales a la administración de justicia boliviana.

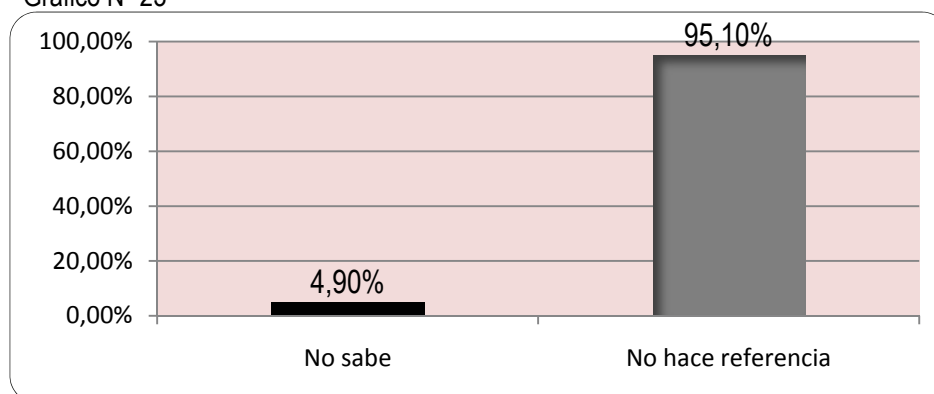
h. Eje temático N° 8: No sabe / no hace referencia

Cuadro N° 29

	CH	LPZ	CBBA	ORU	PTS	TJA	SCZ	BEN	PAN	TOTAL	NO HACE REFE-RENCIA
<b>TOTAL ENCUESTADOS</b>	50	95	38	58	41	35	41	14	16	388	388
<b>FRECUENCIA</b>	4	1	0	1	3	3	6	0	1	19	369
<b>PORCENTAJE EN BASE A LAS ENCUESTAS %</b>	8,00	1,05	0,00	1,72	7,32	8,57	14,63	0,00	6,25	4,90	95,10

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 23



Fuente: Elaboración propia

En este apartado se consignan las respuestas que de manera expresa manifiestan su desconocimiento del tema, es decir, que al cuestionamiento relacionado con la inclusión del pluralismo como uno de los ejes del nuevo modelo de justicia, manifiestan no conocerlo o simplemente no emiten opinión alguna. Cabe en este punto el comentario realizado para el eje temático número 5, en sentido de que esta manifestación de ignorancia o de nula preferencia constituye un alertivo para trabajar sobre este tema, sea desde la capacitación, la investigación u otros ámbitos de acción, y más considerando que se trata de uno de los elementos más importantes en el nuevo modelo de administración de justicia.



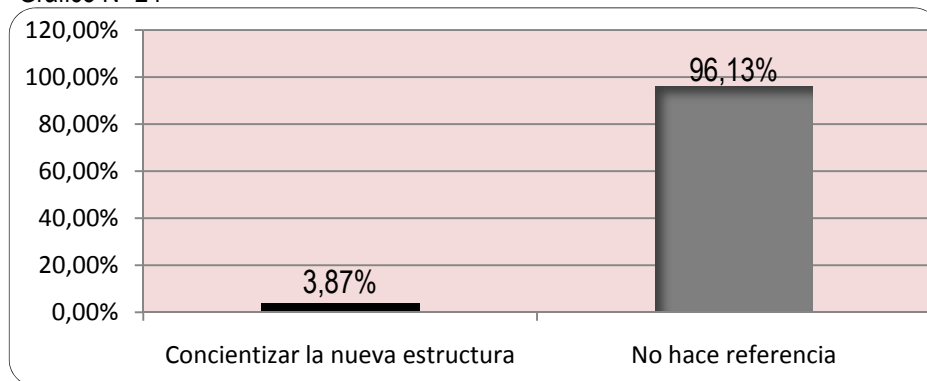
i. Eje temático N° 9: Difundir e internalizar las bases de la nueva estructura judicial

Cuadro N° 30

CONCIENTIZAR LA NUEVA ESTRUCTURA JUDICIAL	CH	LPZ	CBBA	ORU	PTS	TJA	SCZ	BEN	PAN	TOTAL	NO HACEN REFERENCIA
	50	95	38	58	41	35	41	14	16	388	388
	0	4	1	6	1	0	1	1	1	15	373
	0,00	4,21	2,63	10,34	2,44	0,00	2,44	7,14	6,25	3,87	96,13

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 24



Fuente: Elaboración propia

Se expresa una sentida demanda por mayor capacitación y difusión en relación a la normativa que sirve de base al nuevo modelo de justicia plural. En tal sentido, la futura EJE deberá volcar una buena parte de sus recursos y potencial institucional a este tema, sea desde la perspectiva de la formación/capacitación y/o la investigación, como desde la constitución de escenarios y espacios de diálogo y encuentro para la cooperación y coordinación interjurisdiccional.

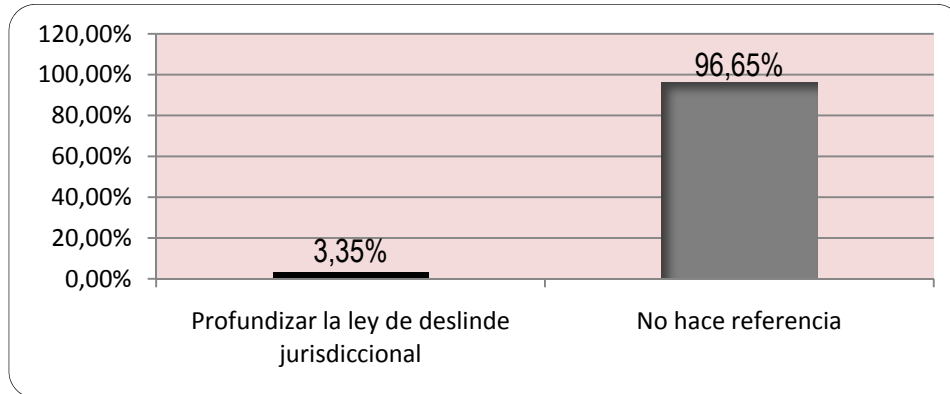
j. Eje temático N° 10: Profundizar el análisis de la Ley de Deslinde Jurisdiccional

Cuadro N° 31

PROFUNDIZAR LA LEY DE DESLINDE JURISDICCIONAL	CH	LPZ	CBBA	ORU	TJA	PTS	SCZ	BEN	PAN	TOTAL	NO HACEN REFE- RENCIA	
	TOTAL ENCUESTADOS	50	95	38	58	35	41	41	14	16	388	388
	FRECUENCIA	4	4	0	3	0	0	0	2	0	13	375
	PORCENTAJE EN BASE A LAS ENCUESTAS %	8,00	4,21	0,00	5,17	0,00	0,00	0,00	14,29	0,00	3,35	96,65

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 25



Fuente: Elaboración propia

Por un lado, puede entenderse que la demanda gira en torno a la generación de mayores espacios de análisis y debate sobre la Ley de Deslinde Jurisdiccional; sin embargo, existe un porcentaje de opiniones de que esta norma resulta insuficiente para la regulación de un tema de tan alta sensibilidad, demandando un mayor debate con miras a su revisión y mejoramiento.

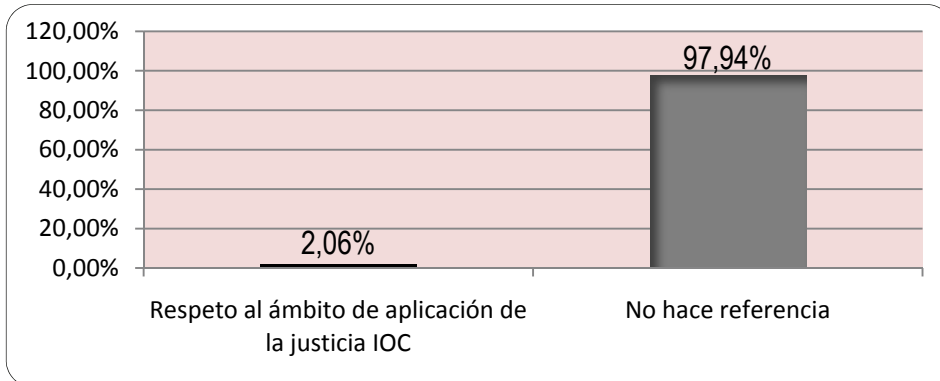
k. Eje temático N° 11: Respeto al ámbito de aplicación de la Justicia Indígena Originario Campesina

Cuadro N° 32

RESPETO AL ÁMBITO DE APLICACIÓN DE LA JUSTICIA IOC	CH	LPZ	CBBA	ORU	PTS	TJA	SCZ	BEN	PAN	TOTAL	NO HACEN REFERENCIA
	TOTAL ENCUESTADOS	50	95	38	58	41	35	41	14	16	388
FRECUENCIA	0	0	0	1	1	1	2	2	1	8	380
PORCENTAJE EN BASE A LAS ENCUESTAS %	0,00	0,00	0,00	1,72	2,44	2,86	4,88	14,29	6,25	2,06	97,94

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 26



Fuente: Elaboración propia

Otro porcentaje de opinión también reducido, reconoce la necesidad de proteger a la naciente Jurisdicción Indígena Originaria Campesina de los posibles intentos de cooptación por parte de los jueces ordinarios. En este sentido, plantean la continuidad de los procesos de interrelación en clave de horizontalidad, toda vez que la Constitución reconoce la igualdad jerárquica entre las jurisdicciones.

## G. Percepción general en relación a la investigación jurídica<sup>13</sup>

### Pregunta 7

En el contexto actual ¿Cuál la importancia que Ud., asigna a la investigación jurídica?

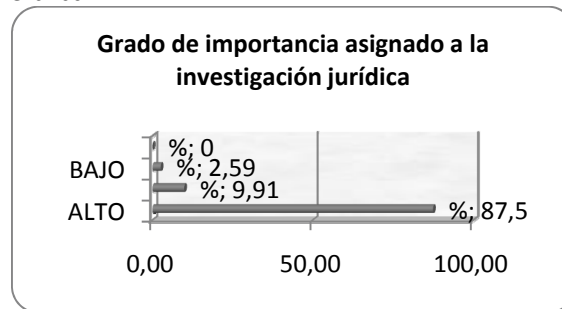
Cuadro N° 33

<b>GRADO DE IMPORTANCIA ASIGNADA A LA INVESTIGACIÓN JURÍDICA POR VOCALES Y JUECES DE CAPITAL</b>		
<b>GRADO</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>
ALTO	203	87,5
MEDIO	23	9,91
BAJO	6	2,59
N/C	0	0
<b>TOTALES</b>	<b>232</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

Los datos insertos en el cuadro N° 27 visibilizan una clara inclinación de vocales y jueces en asignar a la investigación en general un alto grado de importancia. Así, se tienen que del total de los 232 operadores de justicia encuestados, 203 (87,50%) le asignaron un grado Alto, 23 (9,91%) un grado Medio y apenas 6 (2,59%) un grado Bajo.

Gráfico N° 27



Fuente: Elaboración propia

## H. Percepción específica en relación a la importancia de la investigación para los operadores de justicia

<sup>13</sup> Es necesario puntualizar que la información referida a los puntos G y H (referidos específicamente a la investigación jurídica), ha sido reciclada de los resultados de una consulta previa realizada la gestión 2010, en el marco del proyecto denominado "Diagnóstico del estado de la investigación en el IJB e identificación de líneas estratégicas de I+D para el nuevo Órgano Judicial de Bolivia".

Pregunta 8

¿Qué grado de utilidad tiene para los jueces la investigación jurídica?

Cuadro N° 34

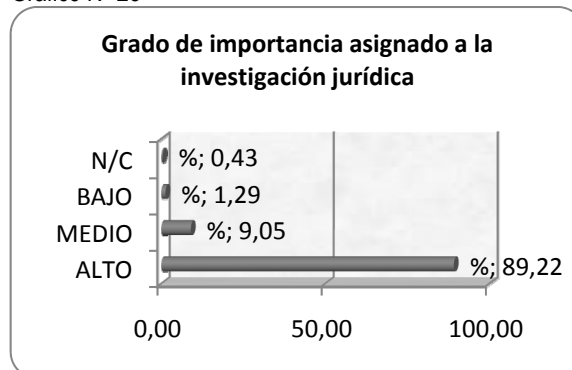
<b>GRADO DE UTILIDAD EN SUS FUNCIONES ASIGNADO A LA INVESTIGACIÓN JURÍDICA POR VOCALES Y JUECES</b>		
<b>GRADO</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>
ALTO	207	89,22%
MEDIO	21	9,05%
BAJO	3	1,29%
N/C	1	0,43%
<b>TOTALES</b>	<b>232</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

Esta pregunta ha sido formulada como un complemento a la anterior, buscando mayor especificidad en el rango de preferencias, acotándolas y vinculándolas a la utilidad que tanto vocales como jueces asignan a la investigación jurídica.

En este sentido, los datos muestran que 207 (89,22%) encuestados asignan un grado Alto de utilidad en su trabajo a la investigación jurídica, 21 (9,05%) un grado Medio, 3 (1,29%) un grado Bajo y 1 (0,43%) no consigna respuesta.

Gráfico N° 28



Fuente: Elaboración propia

Extrayendo la media de los resultados de ambas preguntas se tiene que un 88.36% de los encuestados otorga un grado Alto a la investigación jurídica, un 9,48% grado Medio, un 1,93% Bajo y un 0,21% no consigna respuesta alguna.

Con estos datos es posible afirmar que la investigación jurídica ocupa un lugar bastante importante en la percepción de los operadores de justicia encuestados, sin embargo, no se ve que ese interés se traduzca en resultados concretos. Por ejemplo, las conclusiones de las dos primeras versiones del Concurso Anual de Investigación Jurídica, por ejemplo, han demostrado escasa participación de los actores jurisdiccionales, debido en parte a la elevada carga procesal que no deja espacio para actividades de tipo académico o quizás a causa de que no existe un gran interés por parte de los funcionarios jurisdiccionales para producir conocimiento.



## II

### LA PERCEPCIÓN DE LOS ACTORES (2)

#### –Resultados de los talleres participativos–\*

El segundo mecanismo utilizado para el relevamiento de percepciones, ha sido desarrollado mediante la ejecución de diez talleres participativos, nueve departamentales y uno nacional. Estos se han ejecutado siguiendo la metodología denominada METAPLAN<sup>14</sup>, con una amplia participación tanto de actores vinculados al sistema ampliado de justicia, como de representantes de la sociedad civil, lo que ha permitido un intercambio de ideas y visiones que han enriquecido notablemente los resultados.

El enfoque aplicado en esta fase del proyecto ha sido esencialmente prospectivo y proyectivo, es decir, que ha sido desarrollado en la perspectiva de relevar las percepciones de los actores y clarificar conceptos, para sobre ello elaborar planteamientos y visiones hacia la construcción del “*deber ser*” de la Escuela de Jueces del Estado (EJE), considerando los siguientes cinco ejes de debate:

- Destinatarios y ámbitos de acción. Si bien la norma establece ya una población meta para el trabajo a ser desarrollado por la EJE, entendemos que se trata de una disposición enunciativa y no limitativa, es decir, que plantea mínimos obligatorios pero no máximos, lo que abre la posibilidad de ampliar el abanico de destinatarios a los cuales se puede llegar con diversos servicios.
- Modelo de gestión. Cuyo debate se concentra básicamente en la determinación de un modelo que responda a las necesidades y requerimientos específicos de la Administración de Justicia en relación a la descentralización de los servicios que debe prestar.
- Participación y control social. Considerada como un mandato legal que se transversaliza en toda la gestión pública y que debe materializarse en mecanismos concretos que vinculen efectivamente a la EJE con la sociedad, permitiendo su participación y el ejercicio del control de la misma base social.
- Desafíos. Un eje de discusión abierta que ha permitido a los participantes vislumbrar los nuevos escenarios e identificar los retos que el nuevo contexto nacional impone a la naciente institución académica judicial.
- Conclusiones generales de apartado.

Paralelamente, se ha trabajado también en la construcción colectiva del Perfil del Juez boliviano, sin embargo, la utilidad de este importante instrumento se concentra más en el ámbito del modelo pedagógico, razón por la que su análisis no es consignado en el presente acápite.

---

\* Iván Arandia. Responsable de la coordinación general del proceso de construcción participativa mediante la ejecución de diez talleres, nueve departamentales y uno nacional. La coordinación de los talleres regionales de consulta y la sistematización de la información generada en cada uno de ellos estuvo a cargo de los siguientes investigadores: Carlos Ramos Miranda, María del Rosario Humérez Barja, Carlos Peláez Troncoso, Grace Paredes Rodríguez, Clotilde Reyes Licerias y Amalia Villarroel Mendoza.

<sup>14</sup> Es una metodología de trabajo en grupos que permite la generación de ideas, el relacionamiento e interdependencia de ideas o problemas, el análisis de causas, la definición de prioridades, la búsqueda de soluciones a problemas y la búsqueda de acuerdos, mediante la visualización permanente y el desarrollo de soluciones por pasos sucesivos.



## 2. Destinatarios y ámbitos de acción

La discusión alrededor de esta temática se ha enfocado en dos aspectos específicos, el primero de ellos dirigido a la identificación de los posibles destinatarios, mientras que el segundo más concentrado en la determinación de los probables servicios que la EJE en su momento podría prestar.

Como se tiene dicho, se ha partido de la premisa de que el catálogo de destinatarios y funciones ya establecido en la norma es más enunciativo que limitativo, por consiguiente, el debate ha sido amplio, siempre en la perspectiva de vislumbrar nuevos escenarios de expansión institucional.

Los resultados se trasuntan en la siguiente matriz, en la que se cruza la información relativa a los dos factores centrales, lo que ha permitido su priorización por rango de frecuencia, que pese a su exactitud numérica, no dejan de ser relativos:

Cuadro N° 35  
Destinatarios y ámbitos de acción

Ámbito de Acción (Servicios)	FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN				I+D+I			GESTIÓN RRHH		TOTALES
	PROPEDEÚTICA O PREPARATORIA	FORMACION INICIAL	CAPACITACIÓN INDUCTIVA	CAPACITACIÓN PERMANENTE	INVESTIGACIÓN	DESARROLLO	INTERACCIÓN	SELECCIÓN	EVALUACION DEL DESEMPEÑO	
Vocales y Jueces de la Jurisdicción Ordinaria.	0	1	7	9	9	3	8	6	8	51
Jueces Agroambientales.	0	0	8	9	8	4	8	6	8	51
Funcionarios de Apoyo Jurisdiccional (Conciliador, Secretario, Auxiliar, Oficial de Diligencias y Equipo Interdisciplinario).	3	6	6	8	1	0	2	7	7	40
Funcionarios Administrativos (Consejo de la Magistratura, Régimen Disciplinario, Derechos Reales y Plataforma - PAUE).	1	2	6	9	3	3	4	5	7	40
Auxiliares del Servicio Judicial (Notario de Fe Pública y Martillero)	2	2	5	9	4	0	3	5	6	36
Abogados en ejercicio Libre de la Profesión.	8	6	2	1	3	0	3	3	1	27
Funcionarios de defensa pública	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1
Funcionarios de las Defensorías de la Niñez y SLIM	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1
Autoridades superiores (tomadores de decisiones)	0	0	0	0	1	1	1	0	1	4
Estudiantes de Derecho	1	0	0	0	1	0	1	0	0	2
Medios de comunicación	0	0	0	0	0	1	1	0	0	2
Entes de control social	0	0	0	0	0	1	1	0	0	2
<b>TOTALES</b>	<b>15</b>	<b>17</b>	<b>34</b>	<b>47</b>	<b>30</b>	<b>13</b>	<b>32</b>	<b>32</b>	<b>38</b>	

Fuente: Elaboración propia

a. Sobre los destinatarios

Siguiendo el rango de frecuencia, los datos sobre los destinatarios y los cuatro servicios que más demandan, se ordenan de la siguiente manera:

- Prioridad 1  
Vocales y jueces de la jurisdicción ordinaria:  
Capacitación permanente, investigación, evaluación del desempeño e interacción.
- Prioridad 1  
Magistrados y jueces de la jurisdicción agroambiental:  
Capacitación permanente, capacitación inductiva, investigación, interacción y evaluación del desempeño.
- Prioridad 2  
Funcionarios de apoyo jurisdiccional:  
Capacitación permanente, selección de personal, evaluación del desempeño, formación inicial y capacitación inductiva.
- Prioridad 2  
Funcionarios administrativos:  
Capacitación permanente, evaluación del desempeño, capacitación inductiva y selección de personal.
- Prioridad 3  
Auxiliares del servicio judicial:  
Capacitación permanente, evaluación del desempeño, capacitación inductiva y evaluación del desempeño.
- Prioridad 4  
Abogados en ejercicio libre:  
Formación propedéutica o preparatoria, formación inicial, investigación e interacción.
- Prioridad 5  
Autoridades superiores y decisores de políticas:  
Investigación, desarrollo e interacción.
- Prioridad 6  
Estudiantes de Derecho:  
Formación propedéutica o preparatoria, investigación e interacción.
- Prioridad 6  
Entes del control social:  
Interacción y desarrollo.

- Prioridad 6  
Medios de comunicación:  
Interacción y desarrollo.
- Prioridad 7  
Funcionarios de defensa pública:  
Capacitación permanente.
- Prioridad 7  
Funcionarios de las defensorías de la niñez y de los SLIM:  
Capacitación permanente.

Como todo planteamiento desarrollado en base a percepciones, este desglose de prioridades adolece de un alto contenido de subjetividad; sin embargo, en él se reflejan de cierta forma las tendencias generales y puede valer de base prospectiva a efectos de definir las estrategias y los objetivos institucionales, además de servir de referente en la asignación de los recursos y la división interna del trabajo.

Por otra parte, en algunos casos la inclusión de destinatarios que no pertenecen formalmente al Órgano Judicial puede presentar algunas dificultades, dado que la norma establece que la capacitación a ser impartida por la EJE debería concentrarse específicamente en funcionarios judiciales y aspirantes a la función a la Carrera Judicial, sin embargo, se ha considerado que es posible llegar a otros actores con otros servicios no necesariamente circunscritos al ámbito de la formación y la capacitación, por ejemplo, interacción, investigación y algunos elementos de la gestión de recursos humanos (selección y evaluación del desempeño).

#### b. Sobre los servicios

En la misma línea, se ha desarrollado el siguiente catálogo general en el que se priorizan los posibles servicios que la EJE podría prestar:

- Prioridad 1  
Capacitación permanente.  
Lo cual es congruente con el mandato legal y con la naturaleza de la entidad, pues la EJE tiene precisamente como misión central el formar y capacitar funcionarios judiciales.
- Prioridad 2  
Evaluación del desempeño.  
Algo que sorprende, pues hasta ahora solo se tienen antecedentes de la participación de los entes académicos judiciales en este tema en algunos casos comparados. En la legislación nacional, la evaluación del desempeño es atribución del Consejo de la Magistratura, por lo tanto, la participación de la EJE sobre este punto, solo será posible mediante algún mecanismo de delegación de funciones, sea parcial o total.

- Prioridad 3  
Capacitación inductiva.  
Se trata de un elemento nuevo que en los talleres se ha visto por necesario, toda vez que la norma establece que el ingreso a la carrera judicial reconoce dos vías, una mediante la Escuela de Jueces (curso de formación inicial) y otra a través de convocatorias externas abiertas, lo que significa que en determinados momentos se contará con funcionarios judiciales con algún grado de desventaja en relación a aquellos que hayan gozado de un curso de formación de largo aliento, lo que justificaría la ejecución de procesos de inducción al cargo.
  
- Prioridad 4  
Interacción.  
También nuevo, en general relacionado con la necesidad de establecer canales y mecanismos de relacionamiento con actores extra e intra-judiciales. En el caso del relacionamiento inter-jurisdicciones (ordinaria, agroambiental e indígena originario campesina) de acuerdo a ley, bajo los parámetros de coordinación y cooperación, mientras que en la relación de los entes jurisdiccionales con la sociedad civil, debería procederse aplicando los lineamientos concretos que hagan posible la aplicación de la participación y el control social en sus diferentes modalidades.
  
- Prioridad 4  
Selección del personal judicial.  
Se trata de una atribución del Consejo de la Magistratura que, al menos en la parte correspondiente a la examinación a postulantes, puede ser eficientemente trabajada por la EJE, lógicamente mediante un proceso de delegación, como hasta ahora ha venido ocurriendo con la asistencia técnica brindada por el IJB.
  
- Prioridad 5  
Investigación.  
Para la generación de información (doctrinal, técnica y estadística) ligada esencialmente al desarrollo de soluciones concretas, sean en el ámbito de las reformas normativas (facultad de iniciativa legislativa) o en el campo del mejoramiento de la administración de justicia, planteando soluciones a problemas de gestión judicial concretos.
  
- Prioridad 6  
Formación inicial.  
Sorprende el bajo nivel de prioridad otorgado a este aspecto, dado que la norma lo establece como uno de los elementos esenciales a la misión de la EJE, algo que sin embargo se explica, toda vez que los actores participantes en los talleres, jurisdiccionales o no, han vertido sus opiniones desde la perspectiva de su ejercicio como funcionarios judiciales, por consiguiente, no consideraron pertinente su inclusión, dándola por descontada. No obstante, es necesario recalcar que este es uno de los elementos centrales que hacen a la misión institucional y que encuentra su sustento en un mandato legal expreso.

– Prioridad 7

Acciones propedéuticas o preparatorias.

Que es parte de la interacción o extensión de las actividades de la EJE, toda vez que estaría esencialmente dirigida a abogados en el ejercicio libre y a estudiantes de Derecho, con la finalidad de vincular a la EJE con el resto de los actores del mundo académico y compartir sus productos con el sistema ampliado de justicia. Las actividades en este ámbito deberán ser co-ejecutadas con otras entidades de similares características, sea mediante convenio o contrato.

– Prioridad 8

Desarrollo de soluciones.

Un elemento que no puede ir separado de la investigación, toda vez que la misma debe trasuntarse en resultados concretos y aportes al mejoramiento de la administración de justicia, sea a partir de la producción doctrinal, como en aportes de iniciativa legislativa y desarrollo técnicos concretos.

### **3. Modelo de gestión**

En lo referente al modelo de gestión, se hizo énfasis en un aspecto muy puntual, relacionado específicamente con la centralización y/o descentralización de los servicios, un tema que al día de hoy adquiere inusitada importancia, toda vez que la nueva tónica de funcionamiento y estructuración de la maquinaria estatal que oscila entre un elevado nivel de descentralización y la constitución de un tipo de Estado compuesto (semi-federal o autonómico).

Así, el debate en los talleres ha girado alrededor de la identificación de las ventajas y desventajas de un sistema de prestación de servicios por gestión centralizada y/o descentralizada, utilizando para este efecto, una matriz semi-estructurada que ha permitido un cierto nivel de libertad en la generación de ideas y opiniones, sin perder de vista el marco de análisis general ni los objetivos que se han pretendido alcanzar con el ejercicio.

La información que a continuación se grafica ha sido sistematizada por regiones, con la idea de lograr una aproximación equilibrada, agregando las percepciones sin dejar de considerar las peculiaridades existentes por departamentos y sopesar el riesgo de incurrir en un excesivo nivel de dispersión que dificultaría la construcción de una visión global, tan necesaria para la definición de políticas para el diseño organizacional posterior.

## a. Información agregada por región – Valles

Cuadro N° 36

MODELO DE GESTIÓN (VALLES)						
MODELO	DEPARTAMENTOS					
	CHUQUISACA		COCHABAMBA		TARIJA	
	VENTAJAS	DESVENTAJAS	VENTAJAS	DESVENTAJAS	VENTAJAS	DESVENTAJAS
<b>CENTRALIZADO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mayor control.</li> <li>- Requerimiento de un menor presupuesto.</li> <li>- Uniformidad en la planificación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desconocimiento de la realidad regional.</li> <li>- Desconocimiento de la práctica procedimental de las regiones.</li> <li>- Excesiva uniformización de los servicios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- POA único y mayor control y seguimiento.</li> <li>- Menor inversión en infraestructura, recursos humanos y económicos.</li> <li>- Políticas nacionales con criterios de uniformidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Las políticas nacionales incongruentes a los requerimientos regionales.</li> <li>- Imposibilidad de implementar actividades regionales no contempladas en el POA nacional.</li> <li>- Dificultad en el traslado y permanencia de los estudiantes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Costos operativos menores para la EJE.</li> <li>- Intercambio personal de experiencias con abogados y funcionarios de otros distritos.</li> <li>- Uniformidad de criterios en la formación jurídica y doctrinaria.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Limita el acceso a los postulantes de los diferentes distritos.</li> <li>- Mayor limitación en el ingreso a mujeres por razones familiares.</li> <li>- Limitación a los abogados libres y funcionarios en razón a cuestiones de orden económico.</li> </ul>
<b>DESCENTRALIZADO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conocimiento de la realidad regional y de la práctica procedimental regional.</li> <li>- Reconocimiento de la diversidad regional.</li> <li>- Facilidad de acceso a los servicios de la EJE.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dispersión del control.</li> <li>- Requerimiento de un mayor presupuesto.</li> <li>- Riesgo de dispersión.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Políticas acordes a las realidades de las regiones.</li> <li>- El POA se elabora de acuerdo a las necesidades de cada región.</li> <li>- Contar con infraestructura, inversión y recursos propios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se dispersan las políticas en general y es más difícil llegar a un consenso nacional.</li> <li>- Demora en la aprobación del POA y consiguiente ejecución.</li> <li>- Mayor costo operativo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mayor acceso a los postulantes (abogados libres y funcionarios).</li> <li>- Mayor cantidad de egresados de la EJE para cubrir acefalías oportunamente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mayor erogación de recursos económicos para la EJE.</li> <li>- Falta de intercambios y experiencias a nivel nacional.</li> </ul>
<b>RECOMENDACIONES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ningún modelo de gestión puro es funcional para nuestra realidad y ni para los fines de una entidad académica.</li> <li>- Propender a diseñar un modelo mixto que equilibre aspectos de pluralidad y uniformidad.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Descentralización progresiva de acuerdo a los recursos disponibles.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hay que considerar que existen razones de orden económico y de uniformidad de criterios que justifican la centralización de actividades.</li> <li>- Existen actividades propias a nivel regional o departamental.</li> </ul>	

Fuente: Elaboración propia

En líneas generales, los debates en los talleres realizados en los departamentos de Chuquisaca, Cochabamba y Tarija han girado alrededor de seis ideas fuerza: uniformidad/pluralidad/diversidad/interculturalidad, control concentrado/disperso, economía de recursos (eficiencia), cobertura/accesibilidad, prontitud y oportunidad.

Las conclusiones se han decantado hacia una posición ecléctica, demandando el diseño de un modelo mixto de gestión que propenda a un adecuado equilibrio entre la prestación de servicios centralizados y descentralizados o desconcentrados, identificando las ventajas y desventajas de cada uno de los modelos en su versión pura. Asimismo, se recomienda un proceso de descentralización progresiva, considerando las particularidades de cada distrito tanto en lo referente a la disponibilidad de recursos, como en lo que a las capacidades técnicas de gestión atañe.

En resumen, se plantea la necesidad de un modelo de gestión mixto, equilibrando niveles de centralización y descentralización, cuya implantación deberá ser progresiva y de carácter asimétrico, considerando, como se tiene dicho, las características, necesidades y capacidades de cada distrito.

b. Información agregada por región - Altiplano

Cuadro N° 37

MODELO DE GESTIÓN (ALTIPLANO)						
MODELO	DEPARTAMENTOS					
	LA PAZ		ORURO		POTOSÍ	
	VENTAJAS	DESVENTAJAS	VENTAJAS	DESVENTAJAS	VENTAJAS	DESVENTAJAS
<b>CENTRALIZADO</b>	- Mayor control. - Unificación en la planificación. - Concentración de recursos.	- No considera la diversidad.	- Uniformidad en la aplicación de la Ley. - Existencia de infraestructura equipada. - Concentración de Recursos económicos. - Acceso directo a los entes del Órgano Judicial.	- Traslado de Recursos Humanos. - Número limitado de postulantes.	- Unidad de Gestión. - Uniformidad de criterios por medio de la capacitación. - Autoevaluación de metas alcanzadas.	- Dificultades por el cambio de residencia para los alumnos de la Formación Inicial. - Dependencia en la toma de decisiones. - Asignación presupuestaria limitada.
<b>DESCENTRALIZADO</b>	- Mayor reconocimiento a la diversidad. - Mayor información.	- Mayores gastos. - Menor control. - Mayor burocracia.	- Mayor acceso del elemento Humano. - Docencia permanente a tiempo completo en el distrito. - Desarrollo de contenidos relativos al contexto de la región.	- Carencia de infraestructura equipada. - Falta de uniformidad de la interpretación de la Ley. - Desconocimiento de la realidad regional de otros distritos.	- Autonomía de Gestión. - Asignación presupuestaria planificada. - Autoevaluación de la ejecución.	- Dispersión de criterios jurídicos y procesales. - Burocracia excesiva. - Visión regionalizada
<b>RECOMENDACIONES</b>	- El grupo responsable de hacer el análisis considera que el modelo centralizado es el más óptimo porque existe mejor control, planificación y concentración de recursos, todos tenemos la posibilidad de contar con cursos igualitarios.		- No se estableció un modelo determinado, se consideró que debe tomarse en cuenta los aspectos positivos de ambos modelos. - Propender a diseñar un modelo mixto: centralizado para realizar la formación inicial de postulantes y descentralizada para capacitar a los jueces en ejercicio con cursos prolongados con similar diseño curricular a los de Inicial, para uniformar la formación de todos los funcionarios y exista igualdad entre ambos.		- Se sugiere un modelo combinado centralizado con autonomía de gestión y asignación presupuestaria planificada por distrito.	

Fuente: Elaboración propia.

Las ideas centrales que han servido de pivote a la discusión en esta región (La Paz, Oruro y Potosí) han sido similares y, como en el caso anterior, el análisis se ha focalizado en los siguientes elementos: uniformidad/pluralidad/diversidad/interculturalidad, control concentrado/disperso, economía de recursos (eficiencia), cobertura/accesibilidad, prontitud y oportunidad, a los que en esta región en concreto se añadieron algunos temas relacionados con la evaluación y posible burocratización.

Las conclusiones en esta región han estado divididas, mientras que en La Paz la opinión se decanta francamente hacia un modelo de gestión por servicios centralizados, en los distritos de Oruro y Potosí la

tendencia gira hacia un modelo de gestión más bien mixto, que equilibre las ventajas de los modelos centralizados y descentralizados puros.

c. Información agregada por región - Oriente

Cuadro N° 39

MODELO DE GESTIÓN (ORIENTE)						
MODELO	DEPARTAMENTOS					
	SANTA CRUZ		BENI		PANDO	
	VENTAJAS	DESVENTAJAS	VENTAJAS	DESVENTAJAS	VENTAJAS	DESVENTAJAS
<b>CENTRALIZADO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dedicación exclusiva del postulante a su formación.</li> <li>- Manejo directo de recursos económicos y humanos.</li> <li>- Uniformidad en currículos y contenidos.</li> <li>- Sistematización central de la información.</li> <li>- Intercambio de diversidad de criterios e interculturalidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Burocracia en el manejo económico.</li> <li>- No llega a las provincias y comunidades de la región.</li> <li>- Dificultad de traslado de los postulantes que implica un abandono de la familia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existe unificación de criterios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se limita el acceso a los postulantes de distritos alejados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Calidad académica.</li> <li>- Logística funcional en el sistema de ingreso.</li> <li>- Unificación de criterios.</li> <li>- Optimización de uso de recursos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El desplazamiento de Jueces en la capacitación permanente.</li> </ul>
<b>DESCENTRALIZADO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Monitoreo y control directo (administrativo y académico)</li> <li>- Autogestión directa.</li> <li>- Énfasis en la realidad social de la región (pluralismo jurídico)</li> <li>- Control social directo.</li> <li>- Mayor cantidad de postulantes y participantes de la capacitación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El contenido no tiene la misma esencia tanto por los docentes como por los postulantes.</li> <li>- No se consideran las acefalías de cada región.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Llega a todos los distritos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formación dispar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No hay desplazamiento de Jueces en la capacitación permanente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Regionalismo.</li> <li>- No hay uniformidad de criterios.</li> <li>- Mayor exigencia de recursos.</li> <li>- Factor económico en distritos pequeños.</li> </ul>
<b>RECOMENDACIONES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No se asumió un modelo determinado.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Predomina un modelo mixto, con la formación inicial descentralizada y la capacitación permanente de forma centralizada como hasta hoy, con igualdad en el acceso a la capacitación y la posibilidad de unificar criterios a nivel nacional.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Que la formación inicial sea centralizada en la fase de formación teórica y descentralizada en la fase práctica.</li> <li>- Que la capacitación permanente sea descentralizada.</li> </ul>	

Fuente: Elaboración propia

El debate en esta región se ha desarrollado de manera análoga a lo acontecido en las otras dos, adoptando como hilo conductor de la discusión a las siguientes ideas fuerza: uniformidad/pluralidad/diversidad/interculturalidad, control concentrado/disperso, economía de recursos (eficiencia), cobertura/accesibilidad, prontitud y oportunidad, a las que en esta región en concreto, como ocurrió en la zona del altiplano, se agregaron también los temas de evaluación y burocratización.

En conclusiones, los departamentos de Beni y Pando se inclinan más hacia un modelo mixto (centralizado/descentralizado/desconcentrado), mientras que Santa Cruz no ha manifestado inclinación clara a ninguno de los dos modelos puros, deduciéndose que la preferencia en este departamento



también estaría dirigida más hacia la implementación de un modelo mixto o combinado, de acuerdo a las necesidades y capacidades de cada región en concreto.

#### 4. Participación y control social

##### a. Información agregada por región – Valles

Cuadro N° 40

EJES DE ANÁLISIS	PARTICIPACIÓN CIUDADANA Y CONTROL SOCIAL (VALLES)		
	DEPARTAMENTOS		
	CHUQUISACA	COCHABAMBA	TARIJA
<b>ACTORES</b> ¿Quién debería participar?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Asociaciones de profesionales.</li> <li>- Representantes de las comunidades originarias campesinas.</li> <li>- Otras organizaciones sociales involucradas en lo académico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- AMABOL.</li> <li>- Universidad.</li> <li>- COD.</li> <li>- Comité Cívico.</li> <li>- Otros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Defensor del Pueblo.</li> <li>- INRA.</li> <li>- Derechos Humanos.</li> <li>- Ministerio Público.</li> <li>- Defensa Pública.</li> <li>- Defensoría de la NNAA y SEDEGES.</li> <li>- Colegios de Abogados.</li> <li>- Universidades.</li> <li>- Federación Departamental de Comunidades Campesinas</li> <li>- Comité Cívico.</li> </ul>
<b>OBJETO</b> ¿Para qué y en qué se debería participar?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Selección y evaluación de jueces.</li> <li>- Coordinación y cooperación ente jurisdicciones.</li> <li>- Planificación institucional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- En la aplicación los subsistemas de movilidad funcionaria.</li> <li>- Sobre políticas de planificaciones y/o aprobación de reglamentos sobre ingreso – permanencia - egreso y/o retiro de postulantes considerando el principio de pluralismo.</li> <li>- Formación de jueces probos e idóneos que respondan a las pretensiones del Estado Plurinacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Participación Académica.</li> <li>- Control Social orientado a los resultados en el ejercicio de la función.</li> <li>- Control Social orientado a los resultados académicos y jurídicos en el ejercicio de la función.</li> <li>- Control Social orientado al manejo económico.</li> </ul>
<b>MECANISMO</b> ¿Cómo se debería participar?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formando parte de las comisiones respectivas en todos los casos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Toma de decisiones mediante reglamento.</li> <li>- Emitir opiniones participando en comisiones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Por medio de diagnósticos y encuestas.</li> <li>- Presentación de Informes.</li> <li>- Por medio de diagnósticos y encuestas.</li> <li>- Participar con delegados en las instancias de decisión sin derecho a voto.</li> <li>- Presentación de Informes y Rendición de Cuentas</li> <li>- Audiencias Públicas.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

En esta región, en lo referente a los actores, se identifica una notable inclinación hacia una participación ampliada y plural, involucrando a representantes tanto del campo académico y profesional, como del ámbito laboral, campesino e indígena. Existe, sin embargo, algún nivel de confusión en la naturaleza de la participación, pues se involucran también a actores de naturaleza más bien pública como las universidades públicas, el Defensor del Pueblo, INRA, SEDEGES, Defensorías, etc.

Por otro lado, solo se ha identificado a la planificación en general como un ámbito claro de participación, mientras que los ámbitos de control se circunscribirían a la selección y evaluación de jueces, al control de resultados y al control de gastos e inversiones.

Finalmente, existe un notable nivel de consenso hacia el establecimiento de mecanismos más bien representativos de participación y control, sea mediante la conformación de comisiones y la designación de delegados a actividades concretas.

b. Información agregada por región – Altiplano

Cuadro N° 41

PARTICIPACIÓN CIUDADANA Y CONTROL SOCIAL (ALTIPLANO)			
EJES DE ANÁLISIS	DEPARTAMENTOS		
	LA PAZ	ORURO	POTOSÍ
<b>ACTORES</b> ¿Quién debería participar?	- Ciudadanos elegidos a través del padrón electoral nacional, en número de tres, de los cuales uno debe ser representante de las comunidades originarias campesinas.	- Universidad - CONALAB (delegados) - Cualquier organización	- Diferentes Organizaciones Sociales - Colegios de Abogados - Asociación de Magistrados - Universidades Estatales y Públicas
<b>OBJETO</b> ¿Para qué y en qué se debería participar?	- Control social en el ingreso y selección de postulantes a jueces: ✓ Evaluación ✓ Entrevistas ✓ Examen final	- Participación deliberativa ✓ Velar por el cumplimiento de los objetivos y planes trazados. ✓ Velar por la transparencia de la admisión, formación, evaluación y promoción. ✓ Control del nivel académico de la planta docente. - Participación informativa	- Observación y Recepción de Información de Resultados. - Deliberación, Participación en la cogestión y recepción de información de Resultados.
<b>MECANISMO</b> ¿Cómo se debería participar?	- Participación directa y objetiva	- Informes periódicos con participación de entes deliberantes.	- Presentación de Informes y Rendición de Cuentas. - Audiencias Públicas. - Por medio de diagnósticos y encuestas. - Participar con delegados en las instancias de decisión sin derecho a voto.

Fuente: Elaboración propia

En lo referente a los actores, esta región también se inclina hacia una participación ampliada y plural, aunque incurriendo igualmente en un cierto nivel de confusión al considerar la participación de actores pertenecientes más del ámbito público, como ocurre con las universidades estatales. Es de rescatar la propuesta surgida en La Paz, en sentido de constituir una estructura de participación y control social a partir de padrón electoral nacional, con representación indígena, lo que significa un modelo diferente, pues se trataría de un mecanismo de tipo comité de naturaleza más permanente, con las ventajas y desventajas consiguientes.

En lo referente a los ámbitos de actuación, no existen mayores variantes, visualizándose a la planificación en todos sus aspectos como uno de los ámbitos de trabajo más importantes y como ámbitos de control básicamente a los procesos de selección y evaluación de jueces, control de resultados y de gastos e inversiones.

De la misma forma, la opinión general se inclina hacia un tipo de participación de carácter representativo mediante la conformación de comisiones y la designación de delegados a actividades concretas, salvo en la propuesta paceña, en la que la participación estaría delegada a una comisión de carácter más permanente basada en el padrón electoral, como ya se tiene expresado.

c. Información agregada por región – Oriente

Cuadro N° 42

PARTICIPACIÓN CIUDADANA Y CONTROL SOCIAL (ORIENTE)			
EJES DE ANÁLISIS	DEPARTAMENTOS		
	SANTA CRUZ	BENI	PANDO
<b>ACTORES</b> ¿Quién debería participar?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sociedad civil organizada a través de diversas organizaciones sociales:</li> <li>- Colegio de abogados.</li> <li>- Asociación de abogados.</li> <li>- Delegados de la prensa.</li> <li>- Delegados del Ministerio de Educación.</li> <li>- Universidades.</li> <li>- Organizaciones indígenas, originario, campesinas, interculturales y otros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Juntas de vecinos.</li> <li>- Colegio de abogados.</li> <li>- Universidades.</li> <li>- Organizaciones IOC. y organizaciones en general.</li> <li>- OTB.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Participación de los sectores sociales.</li> </ul>
<b>OBJETO</b> ¿Para qué y en qué se debería participar?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Para que se cumpla el encargo social para la cual fue creada la Escuela.</li> <li>- Para que se genere un Juez Probo con sensibilidad, honesto, con valores ético-morales.</li> <li>- Para prevenir actos de corrupción.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Para que las organizaciones contribuyan a los objetivos de la EJE.</li> <li>- Para transmitir a la EJE como quiere la sociedad que sea la administración de justicia y cual el perfil de sus jueces.</li> <li>- Para garantizar el buen funcionamiento de la EJE y la administración de la justicia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Preselección de Recursos Humanos:</li> <li>- Docentes.</li> <li>- Estudiantes.</li> <li>- Para garantizar la transparencia del proceso.</li> </ul>
<b>MECANISMO</b> ¿Cómo se debería participar?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evaluación de propuestas en base a un diagnóstico real y de aplicación inmediata.</li> <li>- Seminarios, conferencias, talleres.</li> <li>- Intercambio de postulantes con otros pares internacionales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- En la fase informativa, mediante la participación en talleres, conversatorios.</li> <li>- En su fase deliberativa, recogiendo las sugerencias de las organizaciones sociales.</li> <li>- Participación en la Acreditación y evaluación de la EJE.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informativa a través de audiencias públicas y conferencias.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

En la región oriental del país (Santa Cruz, Beni y Pando), como en las anteriores dos, se ha logrado un cierto nivel de consenso hacia una participación social también ampliada, subsistiendo, no obstante, un cierto nivel de confusión al incluir a las universidades públicas como parte de la sociedad civil.

En los departamentos de Santa Cruz y Beni, más que ámbitos o momentos para la participación y el control social, se han identificado los objetivos o resultados que se buscan lograr con ello, así, la inclinación del grupo focal se ha dirigido hacia un tipo de participación más bien constructivo, visto como una forma de aporte de la sociedad al mejor funcionamiento de las instituciones públicas, algo que si se percibe también en las otras dos regiones, pero que no se explicita con claridad. En Pando las opiniones han sido más específicas, puntualizando los momentos clave para la participación (en la planificación) y el control (en la selección y evaluación de jueces, control de resultados y control de gastos e inversiones).

En cuanto a los mecanismos, el debate en los departamentos de esta región no ha sido tan específico como en los otros, habiéndose puesto mayor énfasis en la identificación de los instrumentos que viabilizan la participación (informes, intercambios, audiencias públicas, etc.) antes que en modelos de estructuras. Cabe resaltar que si se ha hecho alguna diferenciación en cuanto a los tipos de intervención social, distinguiendo los de tipo informativo de aquellos de carácter más deliberativo, incluido el co-decisional.

## 5. Desafíos para la Escuela de Jueces del Estado

### a. Información agregada por región – Valles

Cuadro N° 43

DESAFÍOS PARA LA ESCUELA DE JUECES DEL ESTADO (VALLES)			
ÁMBITOS	DEPARTAMENTOS		
	CHUQUISACA	COCHABAMBA	TARIJA
<b>FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fortalecer conocimientos y desarrollar capacidades y aptitudes técnicas.</li> <li>- Formación de jueces con conocimientos sólidos y principios.</li> <li>- Preparación de jueces íntegros con solvencia académica y, principalmente, moral.</li> <li>- Formar jueces con capacidades en las áreas de psicología y sociología, para interiorizarse y resolver de manera justa y equitativa los conflictos y contribuir integralmente a la cultura de paz.</li> <li>- Formación conforme al nuevo contexto jurídico.</li> <li>- Formar jueces, íntegros capaces, idóneos e imparciales, con ética y principios.</li> <li>- Formación de jueces con capacidad interpretativa.</li> <li>- Jueces con capacidad de comunicación, capacidad de trabajo en equipo y dirección.</li> <li>- Promover el cambio de actitud para formar jueces íntegros.</li> <li>- Trabajar en la conducta del juez, superando las barreras sociales y culturales.</li> <li>- Promover un cambio de actitud, basados en valores y principios éticos.</li> <li>- Formar un juez más humano.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formar jueces para una nueva realidad jurídica y social.</li> <li>- La escuela de jueces deberá asumir una nueva visión formativa.</li> <li>- Cambiar la visión del juez ante la opinión pública.</li> <li>- Inclusión Social.</li> <li>- Capacitación y actualización permanente de los jueces</li> <li>- Formar jueces idóneos.</li> <li>- Formar al recurso humano idóneo para cubrir las expectativas y demandas en la administración de justicia del nuevo Estado Plurinacional.</li> <li>- Capacitación y formación de servidores judiciales a fin de prestar servicio eficiente, pronto y eficaz en la administración de justicia.</li> <li>- Que la capacitación no sea exclusiva de los abogados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formación de jueces comprometidos y con valores éticos y morales.</li> <li>- Formar jueces honestos y capaces.</li> <li>- Formar con amplitud de conocimientos y visión crítica.</li> <li>- Capacitar jueces en Relaciones Humanas.</li> </ul>
<b>GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Selección de los mejores profesionales.</li> <li>- Selección de las personas que cumplan con el nuevo perfil del juez, sin interferencias de ninguna índole y a cargo de un comité independiente (GTZ, AECID, IJB, Universidad Andina).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No confundir la capacitación con la evaluación del desempeño.</li> <li>- Lograr el control social de la evaluación del desempeño.</li> <li>- Evaluar eficientemente el rendimiento académico.</li> <li>- Transparentar el ingreso y permanencia en la carrera judicial.</li> <li>- Jueces con el adecuado perfil psicológico.</li> <li>- Mantener vigente la escuela de jueces.</li> <li>- Formar jueces idóneos.</li> <li>- Evaluar la capacidad psicosocial de los postulantes.</li> <li>- Establecer criterios de admisión para el ingreso a la EJE, en el marco del nuevo Estado Plurinacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacitar en mecanismos y técnicas de inter-relacionamiento jurisdiccional.</li> <li>- Amplio conocimiento de la normativa en base a las diferentes jurisdicciones.</li> <li>- Formar un juez que tenga conocimiento de la realidad social y cultural de la región donde desempeña sus funciones.</li> </ul>
<b>ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN INTERNA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estructurar y sistematizar en un currículo acorde con los conocimientos y habilidades de los jueces expresadas en el taller.</li> <li>- Constituir un equipo de formadores de excelencia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recobrar la confianza en los operadores de justicia mediante cambio estructural y bajo una nueva mentalidad sobre el sentido de justicia.</li> <li>- Descentralización en cada distrito.</li> <li>- Socialización sin discriminación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Racionalizar el tiempo de la capacitación.</li> <li>- Aplicación de tecnología en la capacitación.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

El cuadro habla por sí mismo, sin embargo, en el plano de la formación es recurrente el tema de la necesidad de promover cambio real de actitud en el juez a partir de la formación ética, lo mismo que la recomendación para el diseño de una nueva visión formativa en clave de interculturalidad. En lo referente a la gestión de recursos humanos, se demanda una mejor gestión de los procesos de selección de personal (examinación) y la incursión de la EJE en la evaluación del desempeño. En el

ámbito de la organización y gestión interna, los temas recurrentes fueron: formación de formadores de excelencia, descentralización, racionalización del tiempo de capacitación, aplicación de las nuevas tecnologías y renovación del currículo.

b. Información agregada por región – Altiplano

Cuadro N° 44

DESAFÍOS PARA LA ESCUELA DE JUECES DEL ESTADO (ALTIPLANO)			
ÁMBITOS	DEPARTAMENTOS		
	LA PAZ	ORURO	POTOSÍ
<b>FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecer e identificar la inclinación a alguna materia para una futura especialización.</li> <li>- Fortalecer a los formadores.</li> <li>- Reforzar valores éticos.</li> <li>- Capacitación idónea.</li> <li>- Responder a la realidad del nuevo estado plurinacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fortalecimiento de los conocimientos, habilidades y destrezas.</li> <li>- Preparación de jueces íntegros con solvencia académica y moral.</li> <li>- Formación de jueces con capacidades en las áreas transversales, pluralismo e interculturalidad socio-jurídica, en la administración de justicia indígena, originaria, campesina y los idiomas de la región en la que ejercen funciones.</li> <li>- Promover el compromiso de servicio.</li> <li>- Formación ética con principios y valores establecidos en la CPE.</li> <li>- Formar un juez de servicio a la sociedad que contribuya en la construcción de una sociedad justa y armoniosa. (agente de cambio).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formación de jueces con sólidos conocimientos jurídicos y principios.</li> <li>- Formación de jueces con compromiso social y conciencia crítica.</li> <li>- Preparar jueces acordes a los principios y valores establecidos en la nueva legislación.</li> <li>- Capacitar a funcionarios judiciales que tengan voluntad de trabajo para administrar justicia.</li> <li>- Formación en conocimientos científicos, humanísticos y con valores éticos y morales.</li> <li>- Perfeccionar los conocimientos básicos de los funcionarios judiciales.</li> <li>- Formar un juez que combine la honestidad, probidad, independencia e interculturalidad.</li> <li>- Formar jueces que superen sus temores al momento de administrar justicia.</li> </ul>
<b>GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Valoración ética y moral de los postulantes</li> <li>- Seleccionar a profesionales con experiencia y vocación para ejercer la función jurisdiccional.</li> <li>- Mejorar los procesos de selección</li> <li>- Implementar sistemas de formación y evaluación exigentes.</li> <li>- Que los procesos de selección empiecen prioritariamente dentro del ámbito jurisdiccional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proceso transparente de selección e ingreso, para formar jueces capacitados con amplio conocimiento para impartir justicia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proceso de selección sin restricciones, pero sin que ello signifique un ingreso libre y no se busque a los mejores profesionales.</li> </ul>
<b>ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN INTERNA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Promover la creación de nuevos juzgados</li> <li>- La EJE responsable de la evaluación de desempeño</li> <li>- Fortalecer el sistema de Carrera Judicial</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Constituirse en un agente de cambio estratégico con lógica de resultado, orientado al nuevo modelo de Estado.</li> <li>- Formular una adecuada malla curricular que se ajuste y responda a los cambios producidos en el entorno.</li> <li>- Ingrese en vigencia con mayor ámbito de cobertura.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

En el altiplano boliviano, se identifican análogas inquietudes, aunque con algunas matizaciones y adiciones dignas de mención. Así, en lo referente al tema de la formación, la demanda por un cambio de actitud y comportamiento ético en el juez se hace nuevamente evidente, lo mismo que la recomendación para el diseño de una nueva visión formativa en clave de interculturalidad y con la correspondiente actualización de los métodos pedagógicos y contenidos formativos acordes al nuevo modelo de Estado, añadiéndose el tema de la especialidad postgradual como un desafío adicional. En lo referente a la gestión de recursos humanos no existe mayor novedad, pues la demanda por una

mejor gestión de los procesos de selección de personal (examinación) y la incursión de la EJE en la evaluación del desempeño se constituye nuevamente en el centro de la atención. En el ámbito de la organización y gestión interna, se repiten los elementos relacionados con la renovación del currículo de formación, aunque cabe resaltar la enunciación de la vinculación de la EJE a la carrera judicial y la demanda de mayor cobertura.

c. Información agregada por región – Oriente

Cuadro N° 45

DESAFÍOS PARA LA ESCUELA DE JUECES DEL ESTADO (ORIENTE)			
ÁMBITOS	DEPARTAMENTOS		
	SANTA CRUZ	BENI	PANDO
<b>FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fortalecimiento de los conocimientos, habilidades y destrezas.</li> <li>- Preparación de jueces íntegros con solvencia académica y manejo de los nuevos principios como el pluralismo jurídico, interculturalidad, etc. que desembocan en la idea final de visión de Estado que es el de vivir bien.</li> <li>- Capacitación constante sobre la normativa vigente.</li> <li>- Manejo correcto de lo que es la justicia plural.</li> <li>- Contenidos con lógica de entendimiento intercultural.</li> <li>- Formar jueces probos y transparentes con respeto intercultural.</li> <li>- La formación de nuevos valores con enfoque ético – moral - cultural dentro del proceso de transición de la justicia.</li> <li>- Transmitir principios y valores de los cuales se desprende una mística basada en la honestidad.</li> <li>- Capaces de aportar a la construcción de una identidad social justa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formar recursos humanos que respondan a la NCPE.</li> <li>- Capacitación permanente.</li> <li>- Capacitar jueces idóneos, con formación académica actualizada.</li> <li>- Que se diseñe una formación integral del juez, en base a una capacitación adecuada a su nuevo perfil.</li> <li>- Formar jueces probos, con conocimientos, actitudes, y habilidades propias de su función.</li> <li>- Formar jueces capaces para impartir justicia transparente y eficaz.</li> <li>- Capacitación permanente actualizada, brindando los medios y mecanismos modernos necesarios.</li> <li>- Jueces capaces de reconocer mecanismos y procedimientos de otros sistemas de justicia.</li> <li>- Formar jueces con autoridad propia y respeto a los litigantes.</li> <li>- Formar jueces convencidos de que su actividad debe reflejar principios y valores de respeto a la dignidad de las personas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formación de jueces honestos, imparciales, probos, con vocación de servicio, alta sensibilidad social y calidad.</li> <li>- Jueces con ética y moral tendientes a recobrar la confianza de la sociedad en la justicia.</li> <li>- Jueces capaces de comprender y aplicar los cambios de la justicia, es decir los principios y valores establecidos en la CPE. (pluralismo jurídico, juez conciliador)</li> <li>- Solida formación académica: Especializar a los jueces en sus áreas de trabajo (penal, civil).</li> <li>- Ampliación del tiempo de duración de la capacitación.</li> </ul>
<b>GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Captación de los mejores recursos humanos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Facilitar el ingreso a la Escuela de Jueces. (revisar los parámetros para la calificación de méritos)</li> <li>- Una vez formados en la EJE tengan una evaluación permanente.</li> <li>- Generar igualdad de condiciones de accesibilidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecer sólidos mecanismos de ingreso y selección de los recursos humanos para el ejercicio de la función judicial.</li> </ul>
<b>ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN INTERNA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Logística moderna y actualizada.</li> <li>- Que la currícula responda al encargo social, plurinacional, pluricultural, relacionado con la cosmovisión.</li> <li>- Para que la Escuela se potencie debe modificarse la Ley que no estimula a seguir la Carrera Judicial por el límite de función.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Garantía laboral para los jueces.</li> <li>- Gestionar recursos económicos para la programación y planificación permanente.</li> <li>- Incluir en los programas de capacitación a otras instituciones y organizaciones de la sociedad civil.</li> <li>- Generar políticas de incentivo económico y promoción a otros cargos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Transparentar el ingreso de los postulantes a la Escuela de Jueces.</li> <li>- Dotar de infraestructura, logística y académica necesaria.</li> <li>- Seleccionar docentes idóneos y capacitados en la nueva estructura jurídica del país.</li> <li>- Debe ser una Escuela abierta, incluyendo donde puedan ingresar gente de todos los estratos sociales.</li> <li>- La Escuela debe responder a las necesidades y requerimientos de la sociedad acorde a los tiempos actuales.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

Entre el conjunto de desafíos identificados sobre el tema de formación en los departamentos de la región oriental del país, se percibe que la inclinación es similar, enfocándose en el cambio de actitud y comportamiento ético en el juez y la necesidad de diseñar los procesos bajo una nueva visión formativa en clave de interculturalidad y con permanente actualización de los métodos y contenidos formativos en congruencia con el nuevo modelo de Estado y justicia. En lo que a la gestión de los recursos humanos respecta, se confirma la tendencia identificada en las otras regiones sobre la participación de la EJE en la selección de personal (examinación) y su incursión en la evaluación del desempeño, sumándose la recomendación de ampliar la accesibilidad y el menú de servicios institucionales. Sobre la organización y gestión interna se siguió la tendencia general: formadores de excelencia, descentralización, racionalización del tiempo de capacitación, aplicación de las nuevas tecnologías y renovación del currículo.

## **6. Conclusiones generales del apartado**

En base a los datos emergentes de los debates grupales departamentales, sistematizados por regiones en las matrices consignadas en los puntos anteriores, es posible desglosar algunas conclusiones generales:

### **A. Sobre los posibles destinatarios y ámbitos de acción de la EJE**

La percepción general se inclina a considerar a una amplia gama de posibles destinatarios, a los que sería factible ofertar un menú variado de servicios, destacando entre ellos, como no podría ser de otra manera, aquellos que estén directamente relacionados a la formación y la capacitación, como eje central de la naturaleza y misión institucional de la EJE; sin embargo, la opinión grupal se ha decantado por identificar otra gama de servicios diferentes y que pueden ser integrados en dos grandes ámbitos:

#### **a. Investigación, desarrollo e interacción**

Espacio en el que se desarrollarían escenarios en las tres áreas mencionadas, el primero, destinado a la promoción de la investigación, la gestión del conocimiento y la generación de saberes novedosos y con identidad propia; el segundo, muy relacionado al primero, vincularía los resultados de la investigación con las necesidades concretas de la administración de justicia, vale decir, “desarrollando” soluciones eficaces a problemas específicos (de gestión, de doctrina e interpretación normativa, de reforma legal, etc.); finalmente, el tercero, se enfoca en la generación de espacios de interacción con otros actores extra e intra-judiciales, sea para el encuentro, discusión y concertación de mecanismos de coordinación y cooperación entre la justicia republicana occidental (la tradicional positivista) y los diferentes sistemas jurídicos indígena originario campesinos, o para la vinculación de la administración de justicia con su propia sociedad civil, quebrando la tradicional endogamia judicial y el alejamiento y falta de identificación de la burocracia con la propia ciudadanía, esto en aplicación de los mecanismos de participación y control social, constitucionalmente establecidos.



## b. Gestión de las personas

El viejo concepto de “recursos humanos” reduce al factor humano de las organizaciones a la categoría de simple recurso, sin considerar que los funcionarios son ante todo personas y el hecho de prestar servicios en una institución no las aleja de esa naturaleza esencial. Por consiguiente, en el presente texto se ha optado por utilizar la noción de “gestión de las personas” por constituirse en un concepto más adecuado a la realidad del funcionamiento organizacional.

Como se ha establecido en acápites anteriores, la gestión de las personas que laboran en el Órgano Judicial se integra en lo que se ha venido a denominar la “carrera judicial”, desarrollada con bastante detalle en la Ley 025 y que contempla tres subsistemas: el de ingreso, el de evaluación y permanencia y el de capacitación.

En el último subsistema, vale decir el de capacitación, la participación de la EJE resulta importante, toda vez que si bien se trata de una atribución compartida con el Consejo de la Magistratura, en los hechos y por aplicación de la propia normativa, será el ente académico judicial el que acapará la mayor parte de las funciones dentro de este ámbito.

En lo referente al subsistema de ingreso, se prevé que la intervención del ente académico presentará pocas variaciones en relación al rol que ha estado jugando hasta hoy el IJB, es decir, en la fase específica de examen de conocimientos técnico-científicos a los profesionales postulantes a cargos dentro de la administración judicial, jurisdiccionales o no.

La novedad se presenta en la gestión del subsistema de evaluación y permanencia, puesto que se trata de un aspecto que hasta hoy ha sido escasamente desarrollado, tanto en lo metodológico como en lo referente a su aplicación concreta. En este punto la demanda se decanta por otorgar al ente académico un rol importante en las evaluaciones del desempeño laboral judicial, toda vez que, aparentemente, éste gozaría de un nivel de confianza más elevado por parte de la masa de funcionarios. En el plano internacional esto no es nuevo, pues existen entes académicos judiciales que tienen un rol importante en este aspecto, sin embargo, debe resaltarse en el plano de la realidad nacional, se trata de una atribución específica del Consejo de la Magistratura pero que puede ser delegada o compartida en todo o en alguno de sus componentes, con la Escuela Judicial, como ha venido sucediendo con la participación del IJB en los procesos de selección.

## B. Sobre el modelo de gestión

Si bien el concepto de “modelo de gestión” engloba muchos otros elementos, la discusión sobre este punto ha girado específicamente sobre el nivel de centralización y descentralización de la gestión de los servicios.

Por agregación, la conclusión general ha sido bastante clara al recomendar un sistema de gestión mixto, es decir, un diseño organizacional ecléctico que aglutine las ventajas de ambos modelos, tomando en cuenta las características y necesidades de cada uno de los distritos, de ahí el encargo de que todo proceso de desconcentración y/o descentralización deba ser progresivo.



### C. Sobre la participación y el control social

No existe claridad en los actores en relación al significado, naturaleza y alcances de la participación y el control social, lo cual resulta lógico toda vez que estos son elementos que han sido más desarrollados en el ámbito de la administración pública local y han permanecido ajenos al funcionamiento administrativo judicial.

Sin embargo, la sistematización de la opinión de los actores participantes en los talleres ha arrojado resultados interesantes, planteando, por un lado, una participación ampliada, es decir, abierta, con intervención de una multiplicidad de actores, llegando en algunos casos a incluir entre ellos a algunos cuya naturaleza es básicamente “estatal”, como el caso de las universidades públicas.

Por otra parte, en general se ha hablado de un tipo de participación social representativa, a través de comisiones y con delegados designados para actividades concretas (selección, examinación, participación en informes, etc.), aunque es de destacar la propuesta surgida en el departamento de La Paz, donde se propuso un tipo de comisión de participación y control de carácter más permanente, compuesto por representantes seleccionados del padrón electoral nacional y con representación indígena.

El problema mayor surge, como sucede en todas las esferas públicas en la que se pretenda incluir elementos de participación, en determinar los mecanismos más adecuados y en identificar a los actores con el nivel suficiente de legitimidad para ejercer la representación del conjunto social heterogéneo al que se denomina “sociedad civil” y en un contexto de elevada diversidad. Este será, sin duda, uno de los grandes desafíos para los futuros conductores del aparato burocrático judicial en general y de la Escuela de Jueces del Estado en particular.

### D. Sobre los principales desafíos para la EJE

Como en todo proceso participativo de construcción institucional, la tendencia se inclina a identificar un gran universo de demandas y desafíos, muchos de los cuales caen incluso fuera del ámbito competencial del futuro ente académico, siendo responsabilidad de otras entidades del aparato público.

Sin embargo, más allá de ello, los resultados de este proceso tienen pretensión de utilidad y, sin duda, servirán de una base mínima sobre la que los decisores y responsables institucionales definirán, en su momento, las políticas organizativas y el alcance del trabajo a ser desarrollado por la Escuela de Jueces del Estado.

## TERCERA PARTE

# **ANÁLISIS ESTRATÉGICO PARA EL DISEÑO ORGANIZACIONAL**

### **—Hacia la Escuela de Jueces del Estado—**

Sobre la base de los insumos extractados de los apartados previos, se realiza un análisis estratégico y se proyectan, a modo de propuesta, los lineamientos o ejes de estrategia que podrían guiar el proceso de implementación de la futura Escuela de Jueces del Estado.



## ELEMENTOS ESTRATÉGICOS PARA EL DISEÑO ORGANIZACIONAL –Hacia la Escuela de Jueces del Estado–\*

### 1. Premisas generales

La intención de identificar las bases analíticas y conceptuales básicas para el diseño de una propuesta de modelo académico para la futura Escuela de Jueces del Estado, responde a la siguiente interrogante:

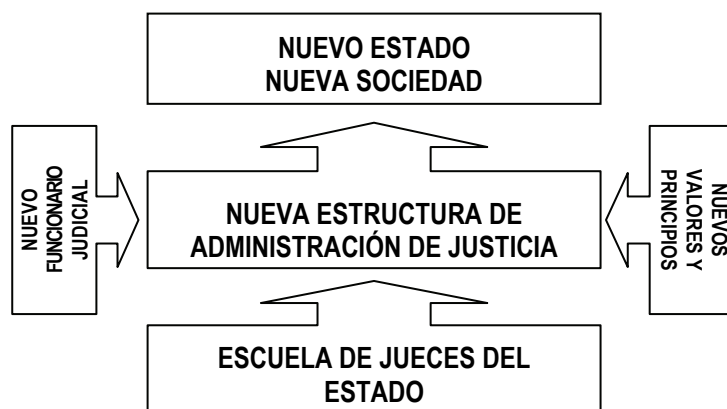
¿Qué modelo de centro formativo es el más adecuado para formar al funcionario judicial en el marco del nuevo contexto institucional nacional?

Ello supone la visión de un centro formativo judicial que se constituya en un mecanismo de cambio, un instrumento que sirva para apoyar la implementación de la nueva institucionalidad judicial en el país. Esto implica trabajar en tres dimensiones: a) La dimensión normativa, que establece prescriptivamente los modelos y configuraciones en abstracto; b) La dimensión organizacional, que materializa las previsiones normativas en estructuras y aparatos organizacionales concretos; y c) La dimensión pedagógica, que delinearé la metodología y los contenidos curriculares necesarios para internalizar en los funcionarios la nueva institucionalidad, desestructurando viejos esquemas mentales.

Así, se entiende que la EJE debe ser parte de un esquema mayor de apoyo a la implementación del nuevo modelo de justicia y, a partir de ello, del nuevo modelo de Estado y Sociedad que emerge del marco constitucional.

Esta visión nos abre la posibilidad para la adopción de una visión global, considerando tanto la perspectiva ideológico/política, imprescindible en este tipo de procesos, como la técnica, que tampoco puede ser ignorada si lo que se pretende es establecer una estrategia de gestión del cambio institucional racional y eficiente.

Gráfico N° 29



Fuente: Elaboración propia

\* Iván Arandia. Autor del capítulo.

El presente capítulo tiene el objetivo de realizar las precisiones conceptuales necesarias, desglosando, además, el nuevo marco normativo que determina las bases generales para la estructuración de la nueva institucionalidad judicial y el marco de acción base para la implementación y funcionamiento de la Escuela de Jueces del Estado.

## 1.2. El marco normativo

Para tener una idea cabal de los cambios normativos suscitados, resulta pertinente efectuar un análisis comparativo diacrónico entre lo que es el actual IJB y lo que la norma prevé que será o deberá ser la futura Escuela de Jueces del Estado. Para este efecto, utilizaremos la misma matriz utilizada para las comparaciones de casos internacionales desarrolladas en la parte primera del documento.

Cuadro N° 46

COMPARACIÓN DIACRÓNICA NORMATIVA – CASO BOLIVIA			
Elementos analíticos	Instituto de la Judicatura de Bolivia - IJB	Escuela de Jueces del Estado - EJE	
CENTROS DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN JUDICIAL	1. Base legal	- Ley del Consejo de la Judicatura N° 1817 de 22 de diciembre de 1997 – LCJ. -Reglamento del IJB – RIJB.	- Ley del Órgano Judicial N° 25, de 24 de junio de 2010 – LOJ.
	2. Objeto y misión institucional	-Capacitación técnica y formación permanente del personal judicial para mejorar su eficiencia e idoneidad en la administración de justicia (Art. 33 Núm. I – LCJ y Art. 1 Núm. I – RIJB).	- La formación y capacitación técnica de las y los servidores judiciales con la finalidad de prestar un eficaz y eficiente servicio en la administración de justicia.
	3. Naturaleza	-Desconcentrada del Pleno del Consejo de la Judicatura (Art. 1 Núm. I – RIJB).	-Descentralizada del Órgano Judicial.
	4. Estructura	- Directorio compuesto por representantes de: Consejo de la Judicatura (presidencia automática), Corte Suprema de Justicia, Tribunal Constitucional, Tribunal Agrario Nacional y Colegio Nacional de Abogados. -Director general (secretario).	- Directorio compuesto por el presidente (presidencia automática) y decano del Tribunal Supremo de Justicia y el presidente del Tribunal Agroambiental. -Director (secretario).
	5. Modo de designación	- Directorio: representación directa por norma. - Director general: por el Directorio del IJB (Art. 34 LCJ y 9 RIJB)	- Directorio: representación directa por norma. - Director general: por la Sala Plena del TSJ.
	6. Duración en el cargo	- Directorio: en razón del periodo previsto para el cargo principal. - Director general: sin periodo definido (Art. 34 LCJ y 9 RIJB)	- Directorio: en razón del periodo previsto para el cargo principal. - Director general: sin periodo definido.
	7. Dependencia funcional.	-Del Consejo de la Judicatura, de naturaleza desconcentrada.	-Del Tribunal Supremo de Justicia, aunque de naturaleza descentralizada.
	8. Dependencia presupuestaria.	-Presupuesto propio, asignado por el Consejo de la Judicatura.	-Presupuesto propio, asignado por la Dirección Administrativa y Financiera.
	9. Vinculación a la carrera judicial	- En lo referente a formación y capacitación judicial y en la dotación (examinación) a postulantes a cargos.	- Sí, en lo referente a formación y capacitación judicial, pendiente de reglamentación en lo referente a investigación y RRHH.
	10. Modelo académico	-Formativo/instruccional, investigativo (al menos formalmente) y con intervención en RRHH (examinación a postulantes a cargos).	-Es formativo e instruccional, pendiente de reglamentación en lo referente a investigación y gestión de RRHH.

Fuente: Elaboración propia

El IJB fue creado mediante la Ley del Consejo de la Judicatura N° 1817 de 22 de diciembre de 1997, lo que resulta coherente con el hecho de que su nacimiento se produce como una instancia de naturaleza desconcentrada del mismo. En sus 10 años de vida institucional, esta entidad ha desarrollado su propia normativa interna, plasmada en su reglamento de funcionamiento aprobado mediante Resolución de Directorio N° 014/2005 de 12 de diciembre de 2005. Es en este marco reglamentario de carácter interno que se desarrolla en detalle su identidad institucional, estructura organizacional y forma de funcionamiento, vinculándose con alguna otra normativa reglamentaria general relativa a la gestión de los recursos humanos y la carrera judicial, básicamente.

Por su parte, la Escuela de Jueces se crea dentro de la nueva Ley del Órgano Judicial, como una instancia descentralizada del Órgano Judicial, lo que le otorga un status diferenciado, ya que no prevé ninguna vinculación de dependencia directa de ninguna otra entidad judicial específicamente, sino de todo el aparato de administración de justicia en abstracto; sin embargo, a pesar de ello, la conformación de su Directorio establece de todas maneras, un vínculo fáctico de relación directa con el Tribunal Supremo (con dos representantes, Presidente y Decano, el primero ejerciendo también la presidencia del Directorio) y con el Tribunal Agroambiental (con su presidente como representante al Directorio).

Debido a que esta entidad aún no ha iniciado el proceso para su implementación, no se cuenta con mayor referencia acerca de su configuración, aspecto que si bien resulta ser una limitante inicial, se constituye también en una interesante oportunidad para plantear, sobre la base de las previsiones normativas generales y la experiencia del IJB y otras escuelas judiciales, un marco estratégico acorde con la nueva realidad institucional judicial y las nuevas necesidades de una sociedad en proceso de transformación.

En los siguientes subtítulos se desglosan los resultados del análisis comparativo diacrónico entre ambas entidades a partir de su normativa base, considerando, como es lógico, también aquellos elementos relevantes emergentes del análisis comparativo internacional, del análisis de percepciones y del estudio de los resultados del diagnóstico organizacional, todos desarrollados en capítulos anteriores.

### **1.3. Denominación o nomenclatura**

La nomenclatura con la que se designa a las organizaciones puede llegar a ser relevante en la medida que el marco normativo puede llegar a determinar, a partir de ello, los límites en los ámbitos de actuación institucional, por lo que resulta pertinente realizar algunas puntualizaciones aclaratorias sobre el particular:

#### **a. Primera puntualización – Ámbito de actuación**

Conceptualmente, el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española (RAE) otorga al vocablo “escuela” un matiz esencialmente instruccional, relativo a un tema muy puntual dentro del campo académico y que está referido específicamente al proceso de enseñanza y aprendizaje. Por consiguiente, desde una perspectiva restrictiva, la futura EJE correría el riesgo de ver limitadas sus actividades únicamente a lo instruccional/formativo, dejando de lado áreas de acción relacionadas con la investigación, el desarrollo, la interacción o extensión y el apoyo en la

gestión de RRHH, que forman parte del ámbito de acción de la mayor parte de los centros académicos judiciales estudiados.

Esto puede no ser lo más aconsejable en una coyuntura especial de construcción institucional que, como es lógico, genera nuevas necesidades y abre nuevos espacios de actividad. De esta forma, un tema tan nuevo como el del pluralismo jurídico que debe ser analizado y gestionado desde la perspectiva nacional, precisará de espacios abiertos de análisis y mecanismos concretos de coordinación y cooperación (interacción).

Por otra parte, como se colige de los resultados de la encuesta y los talleres, son los propios actores judiciales los que reconocen la importancia de dos aspectos específicos a los que hasta ahora no se les ha prestado la atención debida: a) La investigación como uno de los ejes de acción de la futura EJE y base para la tan necesaria “descolonización cognitiva”<sup>15</sup> en materia jurídica; y, b) La participación del ente académico en algunas etapas del proceso selección de personal, esto a partir de la experiencia ya acumulada por el propio IJB.

#### b. Segunda puntualización – Destinatarios

En cuanto a su radio de acción, la mención específica a los Jueces en la nomenclatura institucional, puede ser otro elemento que bien podría dar pie a una restricción en cuanto a los alcances y competencias de la EJE, dejando fuera de su ámbito a aquellos funcionarios que pese a ser parte de la burocracia judicial, no ejercen jurisdicción en el sentido estricto del término (solución de controversias a través de fallos).

La normativa vigente no es clara al respecto, puesto que el art. 183-IV-8 de la LOJ vigente, concordante con el art. 219 del mismo cuerpo normativo, determinan que la definición de las políticas de capacitación y la gestión del subsistema de capacitación son parte de las competencias previstas para el Consejo de la Magistratura.

Esto se puede entender de dos maneras:

- ⇒ Que la formación y capacitación judiciales son atribución compartida entre el Consejo de la Magistratura y la Escuela de Jueces, lo que precisaría de elevados niveles de coordinación a efectos de no duplicar esfuerzos.
- ⇒ Que la EJE restringe su trabajo a la formación y capacitación solo de funcionarios jurisdiccionales y de apoyo jurisdiccional, mientras que el Consejo de la Magistratura adoptaría para sí el tema de la capacitación a funcionarios administrativos del Órgano Judicial (división del trabajo).

Sin embargo, el derecho comparado nos demuestra que este hecho no ha impedido que el trabajo de los centros académicos judiciales se amplíe a los funcionarios de carácter

---

<sup>15</sup> Se entiende por “descolonización cognitiva” o “descolonización de saberes” a una manera de construir mecanismos y metodologías para la generación de un conocimiento con sello e identidad propios, acordes a nuestra cultura y realidad social. El concepto se desarrolla ampliamente en el punto 2.3. de la tercera parte del texto.

estrictamente administrativo, e incluso, a los postulantes a la función judicial a través de propedéuticos y cursos preparatorios. En Alemania y Perú, por ejemplo, la Escuela de Jueces, incluye también a fiscales y personal de apoyo jurisdiccional; o como ocurre en el caso japonés, cuyo ente académico judicial se involucra incluso en la formación de abogados profesionales (de bufete o despacho).

En todo caso, optar por la segunda alternativa, es decir, generar una micro-estructura específica en el Consejo de la Magistratura para la capacitación a los funcionarios administrativos resultaría ociosamente oneroso, pues no se justificaría el empleo de recursos públicos para establecer un nuevo cuerpo burocrático cuyas funciones podrían ser ejercidas con solvencia y economía por la estructura ya establecida y cualificada de la EJE.

#### c. Puntualización conclusiva

El nombre no tiene porque restringir las competencias de la futura EJE a solo lo formativo/instruccional, ya que tanto en el derecho comparado como en la propia experiencia reciente del IJB, se demuestra que los entes académicos judiciales son mecanismos muy eficientes para la gestión de varios de los componentes del sistema de carrera judicial, además del de formación y capacitación. En este marco, la configuración organizativa, su tamaño, recursos, competencias y atribuciones deberán ser determinados más que por el nombre, por las exigencias de un Órgano Judicial en transformación y las necesidades del propio contexto social.

Con todo, la determinación del ámbito de acción de la EJE corresponderá a una decisión de política institucional de nivel macro e implicará, seguramente, algún nivel de conflictividad con el futuro Consejo de la Magistratura, al tratarse de un tema que, inevitablemente, involucrará la redistribución de funciones, recursos y poder.

### 1.4. Objetivos institucionales y modelo organizacional

Como se ha expresado en acápite anteriores, la comparación entre los objetivos y la misión institucional de los distintos centros académicos judiciales estudiados, nos ha permitido identificar tres áreas de intervención o componentes funcionales: a) El formativo/instruccional, b) El de investigación, desarrollo e interacción, y c) El de gestión de personas (RRHH).

#### a. Primera puntualización

En el caso boliviano, como ocurre en todos los casos analizados, la misión y objetivo principal tanto del IJB como de la EJE, se concentran esencialmente en la parte formativa e instruccional. Éste es y deberá seguir siendo, sin lugar a dudas, el eje central de su actividad.

En este ámbito, las sugerencias destacan la necesidad de establecer un nuevo modelo pedagógico y de actualizar los contenidos curriculares, todo en consonancia con la nueva realidad judicial nacional. De la misma forma, surge la recomendación de ampliar la cobertura e introducir en la oferta académica la formación a posibles postulantes, esto en la perspectiva de preparar y tratar de “nivelar” en alguna medida el grado de preparación académica y práctica de los titulados en



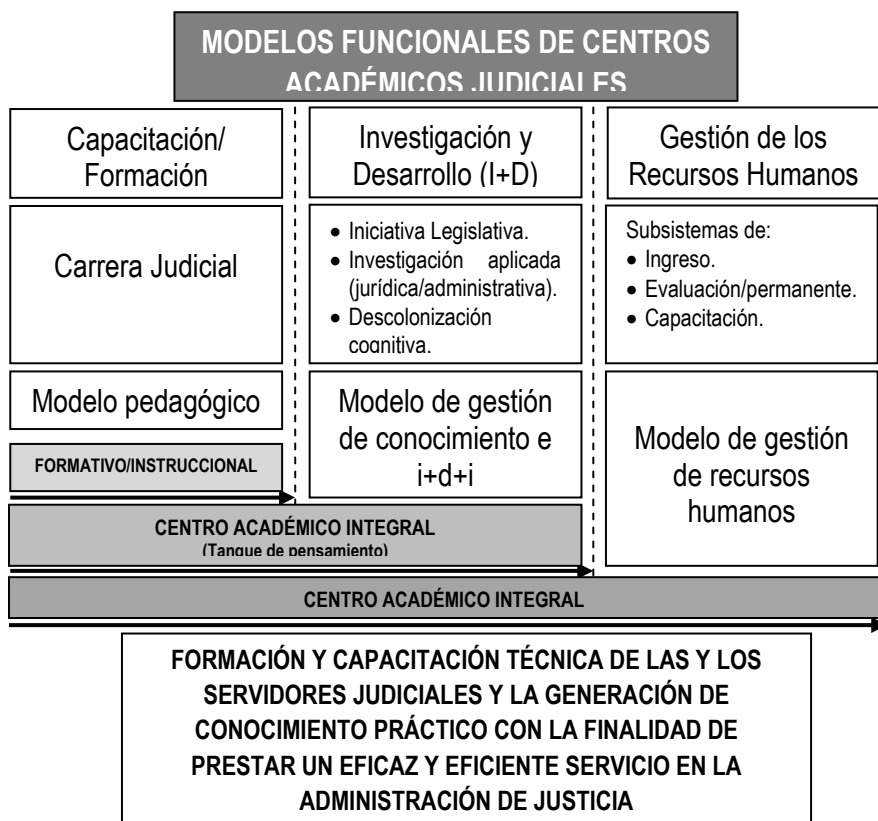
Derecho, como un mecanismo para reducir las brechas y desigualdades que se generan a partir de la formación universitaria en materia jurídica. Todo esto, claro está, sin menoscabo de la formación inicial y la capacitación permanente que son ya tradicionales en el accionar institucional.

b. Segunda puntualización

Sin dejar de lado lo anterior, no es menos cierto que las otras dos áreas de intervención han presentado un notable crecimiento conforme ha pasado el tiempo, es así que el IJB, principalmente a partir de la puesta en marcha de su Plan Estratégico 2005 – 2009 ha desarrollado interesantes procesos de investigación y ha participado activamente en las fases de examinación a postulantes en los procesos de selección de personal judicial.

Ya de cara a la implementación de la EJE, la ampliación de su campo de acción a las otras dos áreas responderá a una decisión de política institucional que deberá plasmarse en una reglamentación específica que tendrá que considerar la definición de un modelo de gestión académica a partir del esquema establecido en el gráfico N° 33, en el que se establecen tres modelos, el restrictivo (formativo/instruccional), el integral académico (que además de lo formativo incluye elementos de investigación, desarrollo e interacción) y el integral académico/administrativo (que además de los otros ámbitos, incluye algunos componentes de la gestión de la carrera judicial). En tal sentido, la sola denominación de la entidad no debería constituirse en una limitación para este efecto.

Gráfico N° 30



Fuente: Elaboración propia

c. Puntualización conclusiva

De los resultados del estudio comparado internacional, del análisis de las percepciones de los actores y el diagnóstico de la experiencia del IJB, es posible concluir que el modelo de centro académico integral es el más adecuado a las necesidades de un Órgano Judicial en proceso de transformación, sin que ello signifique un incremento significativo de la planta de personal y el volumen presupuestario del actual IJB.

### 1.5. Naturaleza jurídica y administrativa

En este punto, la nueva normativa plantea una interesante novedad, otorgando a la Escuela de Jueces del Estado (EJE) el carácter de entidad “descentralizada” del Órgano Judicial, aunque con una importante vinculación formal con el Tribunal Supremo y el Tribunal Agroambiental.

Este nuevo marco normativo abre un escenario de oportunidad importante para que la futura EJE funcione con los niveles suficientes de autonomía, toda vez que una entidad esencialmente académica debe responder a lógicas, ritmos y necesidades institucionales distintas a las que normalmente marcan el ritmo de funcionamiento de aquellas de carácter propiamente jurisdiccional o administrativo, aunque siempre con los niveles adecuados de coordinación y sinergia, como es lógico.

La naturaleza administrativa de una entidad está determinada por aquellos elementos que definen sus formas de funcionamiento (planificación, ejecución, evaluación, autoregulación, etc.) y las maneras en las que se relaciona con otras entidades de similar o distinta naturaleza.

Estos elementos pueden ser observados desde dos perspectivas:

a. Dependencia funcional (hacia arriba)

Que señala el nivel de dependencia y la naturaleza de los vínculos de la entidad en cuestión con los demás órganos judiciales de los que se deriva, en el caso del IJB el Consejo de la Judicatura, bajo una línea de desconcentración y en el caso de la EJE el Órgano Judicial en su conjunto (en abstracto), bajo una línea de descentralización.

Técnicamente, se entiende que la descentralización implica un nivel más profundo de autonomía de gestión frente a una simple desconcentración o agencialización. Sobre este punto se pueden identificar algunos elementos que necesariamente deberán ser considerados para el diseño organizacional de la nueva entidad:

⇒ Autonomía de gestión o administrativa

Que para los efectos de nuestro estudio será entendida como la capacidad de acción institucional asumida de manera autónoma, sin posibilidad de veto por parte de otros entes. Implica el reconocimiento formal de un determinado ámbito de acción propio para cuya ejecución se dispone de los recursos y la capacidad de decisión necesarios, siempre dentro de los marcos institucionales establecidos, como es de suponer.

En lo referente a la EJE, la aún escasa normativa que regula su organización establece niveles de dependencia y vinculación directos, cuando se establece que su Director será nombrado por la Sala Plena del Tribunal Supremo de ternas propuestas por el Consejo de la Magistratura, e indirectos, en tanto que su directorio estará conformado de manera automática por la o el Presidente, la o el Decano del Tribunal Supremo y la o el Presidente del Tribunal Agroambiental.

A diferencia de lo que ocurría con el IJB cuyo directorio ejercía un notable poder decisorio real en las designaciones de personal, la EJE, pese a ser declarativamente descentralizada, tiene, en los hechos, una notable dependencia del Tribunal Supremo, en tanto éste designa, y se entiende que también destituye, a su máxima autoridad ejecutiva, de ternas elevadas por el Consejo de la Magistratura.

Por otra parte, habida cuenta que es la propia norma la que delimita el ámbito de acción del Directorio de la Escuela, se impone automáticamente un cierto nivel de autodeterminación para: a) Aprobar el POA y el proyecto de presupuesto, así como sus modificaciones; b) Aprobar los planes y programas académicos; y c) Aprobar los reglamentos de funcionamiento de la Escuela.

El funcionamiento institucional adquiere de esta forma un cierto nivel de autonomía en lo que a su gestión ejecutiva y operativa se refiere, de acuerdo a lo que reglamentariamente se vaya en su momento a disponer.

Otro aspecto importante a considerar en este acápite es el reconocimiento de una personalidad jurídica propia que si bien no está literalmente expresada en la norma, es colegida a partir de la habilitación de una serie de prerrogativas diferenciadas, entre las que destaca la capacidad de auto-normatividad interna sin necesidad de homologación alguna y la capacidad de contratar y convenir libremente con otras entidades.

#### ⇒ Autonomía presupuestaria (de gasto, no de recaudación)

En lo referente al presupuesto, la EJE, como ocurre en todos los demás sub-órganos del Órgano Judicial, tiene competencia para elaborar su propio Programa Operativo Anual y el proyecto de su presupuesto de funcionamiento, el mismo que en última instancia será aprobado por la Sala Plena del Tribunal Supremo de Justicia, según reza el art. 38 numeral 13 de la Ley del Órgano Judicial.

Una vez aprobado su presupuesto de funcionamiento, la EJE desarrollará todas las actividades previstas en su POA de manera auto gestionada, en sujeción a las normas tanto legales como administrativas y reglamentarias correspondientes.

Debe entenderse que, como ocurre en todo proceso de descentralización funcional, ésta opera en el ámbito de la descentralización del gasto y no así de la recaudación, vale decir, que no se otorga en este caso a los entes descentralizados la capacidad de recaudar recursos por concepto de impuestos, tasas y/o patentes. En tal sentido, el presupuesto de

funcionamiento proviene de las asignaciones provenientes del erario público, en este caso judicial, mediante los procedimientos establecidos.

Por otra parte, a diferencia de lo previsto para el caso la Dirección Administrativa Financiera, a la que se le reconoce expresamente un patrimonio propio, la LOJ no establece previsión alguna sobre el particular para la EJE, sin embargo, al reconocérsele la calidad de ente “descentralizado”, se entiende que sí debería funcionar con un patrimonio propio, cuya administración se encontrará sujeta, como es lógico, a los controles y procedimientos previstos por ley.

#### ⇒ Autonomía reglamentaria

La EJE, como ocurre actualmente con el IJB, tiene capacidad de autonormatividad plenamente reconocida, esto en tanto su Directorio está autorizado para aprobar los reglamentos internos para su funcionamiento.

Sin embargo, como es lógico, esta normatividad reglamentaria de tipo interno deberá ser compatible con las normas de mayor jerarquía y someterse a los controles y limitaciones que de ellas emerjan.

En el caso del IJB, el control de compatibilidad normativa de su facultad reglamentaria se efectuaba mediante la figura de la “homologación”, ejercida por el pleno del Consejo de la Judicatura. En el caso de la EJE, la Ley 025 del Órgano Judicial no establece ninguna previsión de similar naturaleza, por lo que se entiende que su facultad de auto-regulación interna es reconocida de manera plena, lo que guarda congruencia con su naturaleza de entidad descentralizada del Órgano Judicial en su conjunto.

#### b. Modelo de gestión (hacia abajo)

El modelo de gestión engloba un variado conjunto de elementos y factores que hacen a los procesos organizativos, sin embargo, para efectos de este documento, se hará hincapié específicamente en el punto relacionado a la forma en la que los servicios se producen y se ponen a disposición del usuario.

Es así que a partir del relevamiento de la información de campo, la experiencia del IJB y el análisis comparado de los centros judiciales existentes en el ámbito internacional, se impone la necesidad de optar por un modelo de gestión congruente con la nueva tendencia estructural del Estado boliviano hacia un tipo de gestión descentralizada y con autonomías, buscando una mayor eficiencia a partir del establecimiento de delegaciones o representaciones territoriales fuera de la oficina central de la EJE en la ciudad de Sucre y que no necesariamente deberían ser parte de su estructura formal. En todo caso, en el entendido que un proceso de descentralización no implica un “descentramiento”, debería mantenerse un control altamente centralizado en al menos cuatro aspectos específicos, a saber:

## ⇒ Planificación

A dos niveles:

- *Macro*. Referida esencialmente a los diagnósticos anuales de necesidades de capacitación, que siguiendo la lógica de planificación descentralizada, deberá hacerse a nivel departamental, identificando nueve planes académicos regionales gestados a nivel de sus propios territorios y con la participación de sus propias instituciones (con las especificidades propias de cada departamento) y un plan académico nacional gestado bajo una lógica central y homogénea (que contemple temas estratégicos y transversales a todas las regiones).
- *Micro*. Relacionada con la planificación de cada proceso específicamente y que incidirá en los aspectos metodológicos y pedagógicos de cada proceso en particular.

En ambos casos, el control y el monitoreo debe ser ejercido centralmente, pues es a partir de esto que se garantizará, por un lado, un nivel mínimo de coherencia y coordinación en los planes y programas académicos anuales y, por otro, se certificará la calidad académica de los procesos que bien pueden ser ejecutados desconcentrada o descentralizadamente.

Para ello será necesario pensar en alternativas para la implementación de una estructura descentralizada más profunda que la hasta ahora aplicada por el IJB a partir de simples enlaces administrativos. Por el momento, pueden pensarse en dos opciones:

- Estructura descentralizada propia

Con recursos humanos y materiales propios de la Escuela. Es quizás la opción óptima, pero es también la más cara, probablemente inviable.

- Estructura desconcentrada mixta

Que intenta establecer alianzas, sea con universidades o quizás los mismos Tribunales Departamentales de Justicia o las delegaciones distritales del Consejo de la Magistratura, a efectos de establecer centros regionales como agentes de coordinación y co-ejecución de actividades. Interesante desde el punto de vista económico, pero su viabilidad será determinada por la capacidad de las entidades competentes para instituir redes de cooperación académica y los acuerdos necesarios para ello.

## ⇒ Asesoramiento y asistencia técnica

En el entendido de que un proceso de descentralización académica debe ser gradual y asimétrico en tanto debe responder a la realidad de los entes receptores de nuevas atribuciones y funciones, será necesario establecer mecanismos de soporte y asistencia técnica para garantizar que la calidad del servicio no disminuya mientras se van fortaleciendo las capacidades propias en los entes periféricos, ello implica generar en el ente central

habilidades distintas, sustancialmente diferentes a las de planificación, ejecución, monitoreo y evaluación, aunque por supuesto, están muy relacionadas unas con otras.

⇒ Monitoreo y control de calidad

Mediante el establecimiento de procedimientos que aseguren un seguimiento adecuado a los cursos ejecutados de manera desconcentrada y descentralizada, a efectos de garantizar su calidad en proceso.

Este es un aspecto esencial de la gestión y que desde la óptica de la racionalidad administrativa, suele ser mejor gestionado bajo una lógica centralizada, pues ello garantiza una cierta y necesaria distancia entre el sujeto ejecutor y el sujeto que controla y monitorea la calidad del servicio.

⇒ Evaluación y certificación

A aplicarse ex post, es decir, una vez terminado el proceso, con el objeto de evaluar su calidad y determinar la viabilidad del otorgamiento de la correspondiente certificación académica en cada curso o programa. Esto implica que la capacidad de certificación debería estar monopolizada por la sede central de la EJE, siendo necesario desarrollar experticias específicas en este campo, diseñando, en clave de innovación, metodologías de monitoreo, mecanismos correctivos en proceso y herramientas de evaluación de la calidad académica.

## 1.6. Estructura

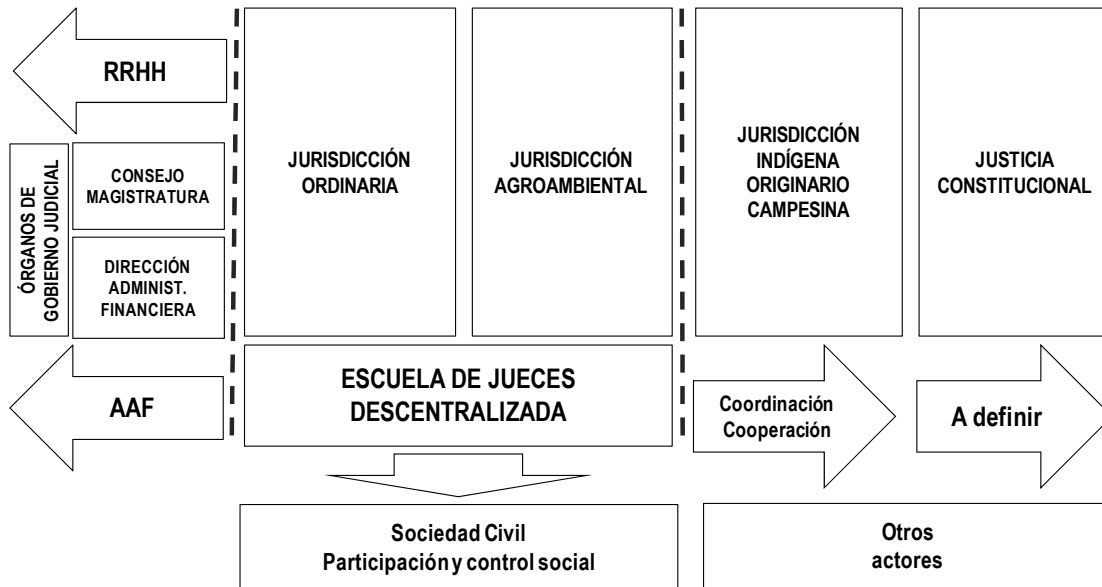
Un abordaje adecuado a este punto, debe considerar tanto la macroestructura, la ubicación y las relaciones de la entidad con el universo mayor de la organización judicial, como la microestructura, o estructura organizacional interna.

### A. Macroestructura

El análisis de la entidad en su entorno organizacional inmediato nos permite identificar algunos aspectos sustanciales para ubicar a la entidad en un escenario mayor (tanto judicial como social) y determinar algunos aspectos esenciales para su reingeniería.

Gráfico N° 31

**Macro-estructura de la Administración de Justicia**



Fuente: Elaboración propia

Del gráfico anterior, se interpreta que normativamente (por la composición del Directorio), la futura EJE tendrá una vinculación estructural directa con el Tribunal Supremo (presidencia y una vocalía) y el Tribunal Agroambiental (una vocalía), lo que nos llevaría a considerar, *prima facie*, que será básicamente la Escuela de dichas jurisdicciones, quedando fuera de una relación estructural formal tanto la Jurisdicción Indígena Originario Campesina (JIOC) como la Justicia Constitucional (JC).

De ello se desprende la siguiente probable estructura de relaciones interinstitucionales formales:

- Marco de relaciones al interior de la estructura del Órgano Judicial

⇒ Escuela de Jueces (EJE) con la Jurisdicción Indígena Originario Campesina (JIOC)

La Ley de Deslinde Jurisdiccional aclara el tipo de relacionamiento que debe existir entre las diferentes jurisdicciones, especialmente con la JIOC, centrada básicamente en el establecimiento de mecanismos efectivos de coordinación y cooperación, previsión que lógicamente alcanza también a la EJE.

Esta determinación legal reduce ostensiblemente las expectativas iniciales que se fueron generando sobre el tema del pluralismo jurídico y sus consecuencias en la estructura y forma de funcionamiento de las diferentes jurisdicciones, además de las relaciones que deberían establecerse entre ellas.

En este esquema, en los acápites pertinentes, se ha planteado reforzar los ámbitos referentes a la investigación, el desarrollo y la interacción (I+D+I), considerando a éste como el espacio más adecuado para el establecimiento de mecanismos y espacios de interacción y desarrollo de doctrina, planteando alternativas de interrelacionamiento académico, diferentes a los tradicionalmente conocidos.

⇒ Escuela de Jueces (EJE) con la Justicia Constitucional

No se identifica una línea clara de relación, al menos formal, sin embargo, ésta estará siempre sujeta al acuerdo entre autoridades, siempre dentro del marco del respeto a sus áreas de acción y competencias.

A manera de antecedente, en años anteriores, el Tribunal Constitucional estableció su propio mecanismo de capacitación al que denominó Unidad de Pedagogía Constitucional, esta experiencia bien puede replicarse en el nuevo escenario, y más considerando que el nuevo Tribunal Constitucional Plurinacional no forma parte del Directorio de la EJE (como sí ocurría en el IJB).

⇒ Escuela de Jueces (EJE) con el Consejo de la Magistratura

Aunque no exista una relación directa a partir de la participación formal estructural del Consejo de la Magistratura en el Directorio de la EJE, se establece entre estas dos instancias una línea de relación y coordinación obligada, toda vez que el tema de la gestión de los RRHH se constituye en un ámbito sobre el cual ambas instancias tienen una notable injerencia.

- Con la Sociedad Civil

La relación con la sociedad civil también es obligatoria, en tanto que la participación y el control social se constituyen hoy en un elemento transversal a toda la gestión pública nacional.

De esta forma, se debe reflexionar sobre el diseño de mecanismos concretos que permitan la introducción de estos elementos en el funcionamiento de la futura EJE, para lo cual será menester considerar los siguientes elementos:

⇒ Participación ciudadana

Entendida como la apertura de espacios para la definición participativa de políticas institucionales y el diseño de planes y programas a todo nivel en la administración pública.

En el caso de la EJE deberá pensarse en mecanismos e instrumentos de planificación académica participativa, cuya verificación de cumplimiento se constituiría a su vez en la base para el control posterior, tanto social como gubernativo.



⇒ Control social

O control de “abajo hacia arriba”. Emerge de la necesidad de controlar al contralor, es decir, de participar desde la base social en las acciones públicas, con la finalidad de vigilar la actividad de los detentadores provisionales del poder y contribuir a la cualificación de las decisiones públicas y su ejecución. Si bien inicialmente la sociedad generó mecanismos de ejercicio del poder y delegó su administración a ciertos hombres y mujeres (gobernantes), confiándoseles la tarea de reproducir una determinada forma de vida en comunidad mediante diversos mecanismos de delegación democrática, posteriormente, ante el riesgo de excesos y desviaciones, surgió la necesidad de controlar su actividad.

Primero, es el Estado el que se apropia del ejercicio de los mecanismos de regulación social y posteriormente es la ciudadanía la que pugna por recuperar parte de ese poder y constituir mecanismos de vigilancia de la actividad estatal desde las mismas bases sociales.

En el siguiente gráfico se plantean algunos modelos de participación y control social que pueden ser utilizados en el diseño organizativo de la EJE:

Cuadro N° 47

MODELOS DE PARTICIPACIÓN Y CONTROL SOCIAL						
Elementos analíticos	Participación social			Control social		
Tipo	Informativa	Deliberativa	Co-gestión	Control ex-ante	Control de procesos	Control ex-post
<b>Nivel de intervención social</b>	Participación de delegados sociales en calidad de simples observadores.	Participación activa de los delegados sociales, con derecho a voz pero no a voto.	Participación activa y co-responsable de los delegados sociales.	Control y vigilancia a los procesos de planificación y presupuesto.	Veedurías ciudadanas en momentos clave de la gestión.	Presentaciones públicas de resultados, publicaciones.
<b>Mecanismos</b>	Audiencias públicas y conferencias	Apertura a la intervención de representantes sociales en momentos de decisión. Consultas, encuestas, etc.	Directores sociales con todos los derechos en los órganos de decisión.	Talleres de planificación participativa.	Apertura a la vigilancia por parte de contralores sociales.	Audiencias públicas y conferencias.
<b>Riesgos</b>	Participación limitada y calificada. Escasa representatividad social. Anulación de la capacidad de control.	Receptibilidad limitada de los decisores frente a la intervención de los delegados sociales.	Ambigüedad en la naturaleza y rol de los delegados sociales <sup>16</sup> .	Falta de información sobre las proyecciones y planes institucionales hacia entidades de la sociedad civil.	Participación desestructurada. Ausencia de mecanismos de procesamiento de observaciones y denuncias.	Escasa información a las instancias representativas de la sociedad civil y menor capacidad de incidencia social en políticas.
<b>Condiciones previas</b>	– Definir mecanismos de participación (co-gestión e informativa/deliberativa, o ambas). – Establecer metodologías de diagnósticos de necesidades.			– Establecer mecanismos ágiles de generación y sistematización de la información. – Mecanismos eficientes de procesamiento de denuncias.		

Fuente: Elaboración propia

<sup>16</sup> En este tipo de participación, la representatividad de los delegados sociales se pone en entredicho, pues en los hechos pueden llegar a constituirse en cuasi funcionarios, con todos los derechos y obligaciones emergentes de sus actuaciones. En este caso ¿Quién controla a quién?

## B. Microestructura

En cuanto a la microestructura, se ha evidenciado que en la mayor parte de los casos estudiados se presentan tres niveles organizativos:

### ⇒ Nivel directivo

Conformado por un directorio cuya conformación y funciones principales están determinadas por ley (Presidente y Decano del Tribunal Supremo y Presidente del Tribunal Agroambiental). Se asume que tiene el carácter de un ente colegiado de determinación de políticas y de fiscalización y control de las actividades institucionalmente.

Por otra parte, el hecho de que normativamente se limite las funciones del directorio a acciones específicas de planificación (académica y administrativa), presupuestación, reglamentación, control y fiscalización (art. 222 LOJ), puede resultar positiva, toda vez que impediría una sobreparticipación de esta instancia en asuntos ejecutivos y operativos, evitando la desnaturalización de su función, la ralentización de la gestión y la intromisión de elementos no necesariamente técnicos en el funcionamiento académico.

### ⇒ Nivel ejecutivo

A este nivel, la norma solo prevé un Director (general o ejecutivo) que fungirá el rol de MAE institucional. El resto del plantel ejecutivo, deberá ser determinado reglamentariamente, en base a las funciones y objetivos institucionales.

Considerando los resultados de la primera fase, se estaría frente a tres ámbitos de acción: formativo/instruccional, I+D+I y gestión de RRHH, temas que ya han sido considerados y sobre los que se abundará con mayor detalle más adelante. Estos tres sectores de actividad bien pueden definir al menos dos cabezas ejecutivas intermedias por área (direcciones adjuntas).

### ⇒ Nivel operativo

Cuyas dimensiones, número y perfil de los funcionarios deberá responder, como es lógico, a la misión y objetivos institucionales.

Dentro del nivel operativo, se impone la idea de implementar un sistema de gestión descentralizado o desconcentrado, con las alternativas que se describen en el acápite correspondiente al modelo de gestión.

## 2. Lineamientos estratégicos

Sobre los resultados del análisis comparativo de las experiencias de otros centros académicos judiciales, los once años de vida institucional del IJB, el análisis de percepciones y el nuevo marco normativo, en los acápites siguientes se proyectan los lineamientos o ejes de estrategia que bien pueden servir para el diseño organizativo e implementación de la Escuela de Jueces del Estado.

La planificación estratégica puede definirse como un modo sistemático de gestionar el cambio y de crear el mejor futuro posible para una determinada organización, entidad, empresa o territorio. Es un proceso creativo para identificar y realizar las acciones más importantes, teniendo en cuenta los puntos fuertes y débiles, y los retos y oportunidades futuras.

Considerando los tiempos políticos en el país, se entiende que al menos los siguientes cinco años de gestión responderán a las exigencias y especiales características del proceso de implementación de una compleja estructura estatal, vale decir que, por principio de responsabilidad funcional, toda proyección de estrategias deberá considerar este escenario, perfilándose como eficiente mecanismo de gestión del cambio, visionando una entidad funcional y estable con un funcionamiento acorde a las necesidades de una sociedad en proceso de transformación.

Gráfico N° 48

Lineamientos estratégicos propuestos para la EJE

MISIÓN INSTITUCIONAL SEGÚN NORMA	LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS INSTITUCIONALES ESPECÍFICOS	
FORMAR Y CAPACITAR TÉCNICAMENTE A LAS Y LOS SERVIDORES JUDICIALES CON LA FINALIDAD DE PRESTAR UN EFICAZ Y EFICIENTE SERVICIO EN LA ADMINISTRACIÓN DE JUSTICIA	CARRERA JUDICIAL	1. Contribuir académicamente a la implementación y consolidación de la carrera judicial de las jurisdicciones ordinaria y agroambiental.	1.1. Diseñar, implementar y gestionar un sistema de formación y capacitación técnica eficaz y eficiente para los servidores judiciales.	
			1.2. Diseñar, implementar y gestionar un sistema eficaz y eficiente de apoyo académico a la selección de personal judicial.	
			1.3. Diseñar, implementar y gestionar un sistema eficaz y eficiente de apoyo académico a la evaluación periódica del desempeño laboral judicial.	
	PLURALISMO JURÍDICO Y GOBERNANZA JUDICIAL	2. Establecer puentes de vinculación interjurisdiccional y canales de relacionamiento entre el aparato de administración judicial y la sociedad civil.	2.1. Establecer y gestionar espacios de diálogo, coordinación y cooperación interjurisdiccional en temas técnicos y académicos.	
			2.2. Diseñar, implementar y gestionar con eficacia y eficiencia mecanismos de control social y participación ciudadana en la administración de justicia.	
	DESCOLONIZACIÓN COGNITIVA	3. Contribuir, desde una perspectiva pluralista, al desarrollo del conocimiento jurídico nacional con identidad propia, generando las condiciones adecuadas para la producción bibliográfica.	3.1. Desarrollar procesos sostenidos de investigación aplicada en materia de administración de justicia.	
	GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	4. Identificar, sistematizar y gestionar la información y el conocimiento que se genera en los órganos de administración de justicia.	3.2. Establecer mecanismos de vinculación entre los resultados de la investigación y la definición de políticas públicas judiciales.	
			4.1. Identificar, sistematizar y comunicar las mejores experiencias y prácticas de gestión judicial.	
			4.2. Diseñar, implementar y gestionar con eficacia y eficiencia un sistema de gestión de la información adecuado a las necesidades institucionales.	
	DESARROLLO ORGANIZACIONAL	5. Diseñar, implementar y gestionar con sentido de innovación, eficacia y eficiencia, un modelo organizativo y administrativo acorde a las necesidades de la EJE y el Órgano Judicial.	4.3. Diseñar, implementar y gestionar con eficacia y eficiencia un sistema de gestión documental y biblioteca.	
			5.1. Diseñar las estructuras y procesos de funcionamiento interno de la EJE en torno al nuevo modelo organizativo.	
			5.2. Establecer y gestionar con sentido de innovación, un sistema sostenido de soporte informático eficaz y eficiente para las actividades de la EJE.	
			5.3. Establecer una red sólida y sostenida de relaciones estratégicas.	
				5.4. Fortalecer la imagen institucional.

Fuente: Elaboración propia.

La finalidad de este apartado es, antes que lograr un plan estratégico completo para la EJE, desentrañar los lineamientos de acción más generales necesarios para sentar los cimientos organizacionales que permitirán gestionar el cambio y poner en marcha su funcionamiento. En este sentido, los lineamientos estratégicos determinan los cursos más generales de la acción organizacional, identificando los temas centrales y los ámbitos de trabajo/acción principales sobre los que la organización tiene algo que ver, decir, hacer o aportar, siguiendo su misión, visión y objetivos.

Dicho esto, a continuación se desarrollan de manera muy general los lineamientos o ejes de estrategia macro, a cada uno de los cuales se corresponden los consiguientes objetivos generales y específicos que podrían determinar el funcionamiento de la EJE en el mediano plazo.

## **2.1. Lineamiento estratégico N° 1 – Carrera judicial**

De acuerdo a la Ley N° 025 del Órgano Judicial, todo lo concerniente a la gestión de los recursos humanos en el Órgano Judicial se concentra en el sistema de Carrera Judicial, entendida como un mecanismo de garantía institucional de continuidad y permanencia de juezas y jueces en el desempeño de la función judicial, en tanto se demuestre idoneidad profesional y ética, además de ser evaluado positivamente. La carrera judicial comprende a las juezas y jueces y comprende los subsistemas de ingreso, evaluación y permanencia, capacitación, formación y cesación de funciones. (Art. 215 y 216 LOJ).

En líneas generales, se entiende que la gestión del sistema de carrera judicial es competencia del Consejo de la Magistratura, sin embargo, realizando un análisis más a detalle, se concluye que en los hechos, la administración de la Carrera Judicial es, dependiendo del componente del que se trate, una atribución compartida con otros entes, especialmente con la Escuela de Jueces del Estado, como se verá más adelante.

### **A. Objetivo estratégico general 1**

Contribuir académicamente a la implementación y consolidación de la carrera judicial de las jurisdicciones ordinaria y agroambiental.

De este objetivo se desprenden tres objetivos estratégicos específicos, considerando siempre que la vinculación de la EJE al sistema de carrera judicial se produce, desde una perspectiva estrictamente normativa, a partir de la administración total o parcial de algunos de los componentes de tres de los subsistemas que la componen.

### a. Objetivo estratégico específico 1.1

Diseñar, implementar y gestionar un sistema de formación y capacitación técnica eficaz y eficiente para los servidores judiciales.

Este objetivo guarda relación directa con la gestión del subsistema de capacitación del sistema de carrera judicial, cuya responsabilidad se comparte, de acuerdo a lo previsto en los artículos 219 y 220 de la Ley del Órgano Judicial, con el Consejo de la Magistratura y que requiere de precisiones a efectos de no duplicar esfuerzos o incurrir en contradicciones.

Sin embargo, como se tiene dicho, por sus características, es más probable que el rol protagónico sobre este sector de actividad lo asuma la Escuela de Jueces, tanto en la formación y capacitación al personal jurisdiccional (Magistrados, vocales y jueces), como al de apoyo jurisdiccional (secretarios de sala y de juzgado, auxiliares y oficiales de diligencia), administrativo (en el que se engloba una amplia gama de funcionarios) y los auxiliares del sistema de justicia (notarios y martilleros judiciales).

En este marco analítico, siguiendo las normas pedagógicas generalmente aceptadas, se abren dos ámbitos para la cualificación de los funcionarios judiciales, a saber:

- Programas de formación

Relacionados esencialmente a procesos de transferencia de conocimientos de carácter más o menos extenso e integral y que se concentrarían en el desarrollo de cursos postgraduales al menos a dos niveles, a saber:

- ✓ Especialidad postgradual (exclusivamente para funcionarios jurisdiccionales)

La EJE busca formar un nuevo profesional, sino especializar al profesional jurista ya formado, en un aspecto muy específico del ejercicio de la profesión tal cual es el judicial, se entiende así que lo más acertado sería dirigir el proceso formativo hacia la certificación de un nivel académico de especialidad postgradual, considerando, además, que la EJE se constituye en una entidad que goza de inmejorables condiciones para desarrollar procesos de este tipo en el mismo ámbito laboral judicial, con acceso privilegiado a información de fuente primaria y vinculación directa con las entidades definidoras de políticas de gestión judicial.

Ahora bien, este proceso de especialización obligatorio debe responder a la compleja realidad de una organización judicial en proceso de transformación, en cuyo desarrollo inicial se identificaran al menos tres espacios de trabajo formativo diferentes, con características y exigencias especiales:

- Formación especializada dirigida a aspirantes a la carrera judicial admitidos al curso de formación inicial.

De conformidad a la norma citada, otra forma de ingreso a la carrera judicial se produce a través de la aprobación de un curso de formación inicial de mediana duración, estructurado de acuerdo a norma en una fase de especialización de 18 meses de práctica judicial. Esta previsión normativa establece un marco favorable para desarrollar el curso postgradual de especialidad, bajo una metodología distinta, ya que se cuenta con un alumnado dedicado exclusivamente a su formación.

- Formación especializada dirigida a funcionarios de reciente ingreso mediante convocatorias externas abiertas.

Como se establece en el numeral I del art. 217, el ingreso a la carrera judicial puede producirse de manera directa (sin intervención de la EJE) mediante concursos públicos de méritos y examen de competencia. Se entiende que los funcionarios que ingresen bajo esta modalidad carecen, en la mayor parte de los casos, de experiencia judicial y no tendrán la oportunidad de gozar del proceso formativo inicial de 18 meses a ser desarrollado por la EJE.

Para este grupo, deberá diseñarse un proceso formativo a nivel de especialidad con ciertas peculiaridades que permitan el aprovechamiento del ejercicio profesional de cada cursante en su propio despacho, estableciendo métodos semi-presenciales y tutoriales que en un determinado lapso de tiempo y con el logro de un número determinado de créditos, permitirán la acreditación del título oficial de especialidad en materia judicial.

- Formación especializada dirigida a funcionarios en ejercicio judicial con una antigüedad mayor a cinco años.

Por otra parte, no es menos dable la posibilidad de que un grupo de funcionarios jurisdiccionales antiguos subsista al proceso transicional y precise de un tipo de formación también a nivel de especialidad, pero con características diferentes, pues con ellos será menester trabajar previamente a partir de un proceso de desestructuración de sus viejos esquemas mentales e internalizar en ellos el nuevo modelo de justicia.

El objetivo a mediano plazo, se centraría en lograr que en un término no mayor a cinco años, el 100% de los jueces en ejercicio hayan logrado su grado de especialidad en materia judicial, lo que representaría un aporte sustancial y concreto a la construcción del nuevo modelo de justicia que se pretende. Por otra parte, con esto se contribuiría a lograr un mayor nivel de igualdad en el servicio de justicia, pues se lograría unificar criterios de aplicación normativa, se identificarían las peculiaridades y diferencias regionales en la misma temática y se conseguiría un nivel aceptable de calidad en el trabajo del personal jurisdiccional.

Por otra parte, será a partir de este proceso formativo que podrían sentarse las bases metodológicas y de política institucional para operativizar el componente de la “evaluación del desempeño”, vital para fortalecer el sistema de carrera judicial en toda su plenitud.

✓ **Maestría**

Prevista como el siguiente paso natural en el proceso de profundización y especialización profesional. Esta sería un nivel opcional y por consiguiente sufragado por los propios interesados, cuya metodología debería poner énfasis en los aspectos prácticos del ejercicio de la función judicial, siguiendo los lineamientos de lo que en el mundo anglosajón se conoce como el “*master of arts*”, es decir, un curso de maestría dirigido más a la especialización profesional y a la adquisición de un “saber hacer concreto” con un componente importante de prácticas en sede laboral, esto considerando, las necesidades concretas de la organización en sentido de contar con funcionarios altamente cualificados y con un desempeño laboral desarrollado bajo criterios de calidad creciente.

En este sentido, las investigaciones emergentes de los procesos de graduación deberían responder así a las necesidades propias de la administración judicial en las diferentes materias, tanto en el área jurisdiccional como administrativa, para ello, deberán elaborarse un marco de lineamientos estratégicos de investigación.

En lo referente a su gestión, podrían considerarse al menos dos modalidades de ejecución del proceso formativo:

- Por administración directa

Que tiene la ventaja de un control directo del proceso por parte de la EJE, pero que podría significar un gasto adicional en la constitución de la estructura burocrática de la administración del programa.

- Por administración delegada

Es decir, mediante convenios o contratos de delegación con entidades académicas (universidades, institutos, etc.), cuyas ventajas son inversas al caso anterior, es decir, que puede representar un menor gasto de gestión, pero podría implicar un menor nivel de control por el cliente principal (delegante) con riesgos para la calidad del programa.

• **Programas de capacitación y perfeccionamiento permanente**

Estos programas encuentran su asidero legal en el art. 224, núm. III y IV de la Ley del Órgano Judicial, que establece que las calificaciones obtenidas en los procesos de formación y capacitación ejecutados por la Escuela podrían determinar la priorización de destino de jueces y su ubicación en el escalafón, estableciendo además la obligatoriedad de la asistencia a los mismos. A su vez se subdividen en:

✓ Actualización

Procesos de actualización desarrollados con la finalidad de proporcionar al funcionario la información y el conocimiento concerniente a sus funciones específicas y que de acuerdo a los cambios normativos y la modulación jurisprudencial que permanentemente se van produciendo y transformando en la administración de justicia, se hacen desde todo punto de vista imprescindibles.

Por otra parte, las actividades de perfeccionamiento están delineadas por las necesidades de “especialización” de los perfiles específicos por materias.

- Regulares

Son actividades de capacitación puntuales planificadas anualmente a partir de un diagnóstico de necesidades realizado metodológicamente y de manera regular (anual o bianual) y que bajo un enfoque modular pueden, además de generar y transferir conocimientos y soluciones concretas, constituir procesos formativos más amplios.

- Remediales

Referidos a procesos que atacan falencias muy puntuales detectadas en los procesos de administración de justicia y que se ejecutan rápidamente con la finalidad de evitar mayores contratiempos para los usuarios del servicio. Son las típicas acciones destinadas a “apagar incendios” y que en el mejor sentido de la frase, tiende a remediar situaciones de urgencia.

- Emergentes

Son programas de apoyo a los procesos de reforma estructural en el sector de justicia y a la definición de políticas institucionales a todo nivel, por lo mismo, tienen un carácter temporal. Por ejemplo, el proceso de transición hacia la nueva institucionalidad judicial en Bolivia precisará del acompañamiento de ciertas actividades de apoyo desde lo académico (capacitación, investigación, interacción, etc.).

✓ Inducción al cargo

Los procesos de carácter inductivo tienen una finalidad análoga a los de carácter inicial, pero con ciertos límites de tiempo y recursos que precisan de metodologías diferentes. Son desarrollados sobre el presupuesto de que los iniciantes ya recibieron en las aulas universitarias la suficiente formación profesional y sus capacidades centrales han sido plenamente comprobadas a partir de un riguroso proceso de selección, restringiéndose el programa a inducir al funcionario en temas específicos que hacen al ejercicio del cargo (ideas generales acerca de conocimiento de la reglamentación laboral interna, procesos de trabajo, derechos y deberes, programas informáticos especiales, etc.).



De acuerdo a cada legislación, los procesos de reclutamiento y dotación de personal suelen responder a algún tipo de selección o tamiz previo, una especie de “puerta de entrada” hacia la carrera judicial. En el caso boliviano, según el art. 217 núm. I, el ingreso a la carrera judicial puede producirse por dos mecanismos: a) Concurso abierto de méritos y examen de competencia; y b) Egreso del curso de formación inicial de la Escuela de Jueces.

En este acápite, resulta estratégico poner especial atención al segmento de funcionarios judiciales del más alto rango, es decir, ministros, magistrados, tribunales, consejeros e incluso vocales de los tribunales departamentales de justicia, a quienes corresponde una doble función, la jurisdiccional propiamente dicha (pues evidentemente juzgan en primera instancia o casación) y la de alta gerencia, pues también estos se constituyen en entes colegiados que en determinados casos ejercen funciones de salas de gobierno judicial.

Para este segmento especial y más ahora que se prevé la elección de autoridades judiciales por voto popular, será menester diseñar un programa de inducción especial que además de las funciones típicas de lo jurisdiccional, contemple también aquellas capacidades específicas de alta gerencia, al menos en lo básico, para desarrollar con mayor eficiencia las tareas propias del “gobierno judicial”.

Por otra parte, los procesos inductivos adquirirán especial relevancia para los funcionarios no jurisdiccionales y administrativos, para quienes, por razones de índole presupuestaria, será difícil disponer de los recursos para ejecutar procesos de formación inicial más o menos extensos.

#### ⇒ Interacción formativa

Que engloba a una diversidad de intervenciones formativo instruccionales, desde cursos abiertos a los profesionales libres que tengan algún interés en postular a la carrera judicial, hasta seminarios y conferencias para la difusión de materiales académicos. La utilidad de estos procesos radica en la posibilidad de “nivelar” las asimetrías en los conocimientos de los egresados universitarios en Derecho y superar de esta forma la suerte de endogamia judicial que ha caracterizado a este órgano del Estado, acremente criticada por la comunidad jurídica en general en tanto ha servido para fortalecer ciertas contradicciones de carácter estructural, a saber:

- a. La intención de implementar sistemas meritocráticos en sociedades inequitativas tiende a ampliar las desigualdades, ya que egresados de universidades de mayor prestigio y mejor calidad (generalmente extranjeras) entran con ventaja a la competencia frente a profesionales con una formación deficiente, reproduciendo las asimetrías y provocando la generación de “élites” al interior de la burocracia judicial;
- b. Debido a las falencias y deformaciones en los mecanismos de selección de postulantes, la administración judicial tiende a nutrirse de una burocracia desigual e ineficiente;

- c. Los cursos de formación inicial de las Escuelas Judiciales enfrentan dificultades al contar con un capital humano muy dispar, obligando a retomar materias que, se supone, corresponden a la formación universitaria de pregrado.

Así, este tipo de actividades, sea en convenio con las facultades de Derecho o Colegios de Abogados, o por implementación directa, podría contribuir a superar en alguna medida las falencias arriba descritas.

Por otra parte, saliéndonos un poco del esquema de lo propedéutico o preparatorio pero con una finalidad análoga, es necesario considerar otras alternativas destinadas a motivar, preparar (parcialmente) e inducir a potenciales candidatos a la función judicial, siendo imprescindible trabajar a nivel universitario de pregrado, en al menos cuatro ámbitos.

- ✓ Adecuación de la currícula universitaria. Introduciendo en el programa de los últimos años de estudio la materia de Derecho Judicial o Derecho de los Jueces, por ejemplo.
- ✓ Apertura de espacios académicos permanentes y no permanentes sobre la temática (cursos de verano, seminarios, institutos, etc.)
- ✓ Cualificación de los procesos de pasantías y desarrollo de trabajos dirigidos en órganos judiciales.
- ✓ Apoyo en procesos de investigación vinculadas al proceso de enseñanza aprendizaje (tesis, tesinas, monografías, etc.) en materia de administración de justicia.

Estas acciones podrían repercutir positivamente en dos aspectos esenciales: a) Una nivelación parcial de conocimientos entre potenciales postulantes; y, b) Despertar el interés de los estudiantes/egresados en un área del ejercicio profesional del jurista (carrera judicial) que, pese a su importancia, se va haciendo cada vez menos atractiva (remuneración, notables exigencias, presión, etc.).

Paralelamente, es necesario también reflexionar sobre la implementación de la “educación a distancia”, como una alternativa que permita conseguir los resultados esperados de la formación/capacitación con menor costo y menor inversión de tiempo fuera de oficina por parte de los jueces.

## **b. Objetivo estratégico específico 1.2**

Diseñar, implementar y gestionar un sistema eficaz y eficiente de apoyo académico a la selección de personal judicial.

También relacionado con al sistema de carrera judicial, más específicamente con la administración del subsistema de ingreso que, más allá de lo estrictamente académico, se constituye en un campo en el que una gran parte de las escuelas judiciales estudiadas amplían su radio de acción. En la experiencia nacional, la incursión del IJB en este ámbito se ha venido

produciendo de manera regular a partir de la aprobación de la reglamentación específica el año 2007, mediante la cual el Consejo de la Judicatura delega puntualmente al ente académico la gestión de la fase de examinación de postulantes a cargos judiciales (jurisdiccionales y no jurisdiccionales), sin reconocerle, paradójicamente, ni los recursos ni el personal para ello. Pese a ello, las encuestas realizadas y las consultas en los talleres, han demostrado que el trabajo que se ha venido desarrollando ha sido eficiente, ratificando la confianza de los actores judiciales en su ente académico.

En este sentido, se propone que la futura EJE contemple como uno de sus objetivos centrales el continuar y mejorar su intervención tanto en los procesos de planificación, ejecución y evaluación de los cursos de formación inicial (entendidos como una forma de ingreso directo a la Carrera Judicial) como en las acciones de apoyo técnico en la fase de selección y examinación de postulantes a la carrera mediante convocatorias externas o abiertas, esto en razón del alto nivel de aceptación que tiene la intervención académica en este tipo de procedimientos.

### c. Objetivo estratégico específico 1.3

Diseñar, implementar y gestionar un sistema eficaz y eficiente de apoyo académico a la evaluación periódica del desempeño laboral judicial.

Vinculado al subsistema de evaluación y permanencia del sistema de carrera judicial, que si bien se establece como una atribución específica del Consejo de la Magistratura (art. 218 LOJ), no existe óbice alguno para que ésta sea delegada en todo o en parte a la EJE, considerando tanto la experiencia positiva acumulada por el IJB en temas de gestión de personal (específicamente en lo referente a la examinación de postulantes para el ingreso a la función) como los resultados de la encuestas realizadas (en las que se otorga al ente académico judicial un elevado nivel de credibilidad institucional) y las experiencias internacionales en casos similares, en las que la gestión de este subsistema por parte de los distintos centros académicos judiciales ha presentado interesantes resultados y con un elevado nivel de legitimidad.

Si se analizan los alcances reales de la evaluación del desempeño, se concluye que se trata tanto de un instrumento que persigue dos objetivos esenciales: a) Por un lado, permite realizar el seguimiento a los resultados del trabajo del funcionario con fines de ajuste en la planificación académica y en la estructura de los procesos; y, b) Por otro, se constituye en un elemento que puede determinar la cesación del funcionario evaluado, por ello, es necesario que para lograr los resultados esperados este subsistema sea gestionado con la participación, al menos parcial, de una entidad que goce del suficiente nivel de credibilidad e idoneidad técnica y académica.

En este marco de análisis, la intervención de la EJE podría incluso ampliarse a parte del proceso de evaluaciones periódicas de desempeño (diseño metodológico, por ejemplo), previo acuerdo y delegación por parte del titular de dicha competencia, es decir, el futuro Consejo de la Magistratura.

## 2.2. Lineamiento estratégico N° 2 – Pluralismo jurídico y gobernanza judicial

Este lineamiento se traza en consideración a dos de los elementos más novedosos que se han introducido en el nuevo modelo de justicia: a) El pluralismo jurídico, por un lado, más puntualmente en lo referente a la necesidad de tender puentes de diálogo, coordinación y cooperación entre las jurisdicciones de corte republicano y las jurisdicciones indígena originario campesinas; y, b) El acercamiento de la administración de justicia al ciudadano, por otro, en aplicación de los principios de participación y control social ahora transversales a toda la administración y gestión públicas, en este caso, judiciales (gobernanza judicial).

Se entiende en este caso a la gobernanza en su sentido socio-político más amplio, es decir, como el conjunto de "...acuerdos con los que tanto los actores públicos como los privados persiguen solventar problemas sociales o crear oportunidades colectivas, preocuparse por las instituciones sociales en las que estas actividades de gobierno tienen lugar y formular los principios de acuerdo con los que en aquellas se llevan a cabo. El término gobernanza denota ideas conceptuales o teóricas sobre este tipo de actividades de gobierno" (Koiman, 2004).

Se trata, entonces, de un escenario temporal y espacial en el que las instituciones públicas, como agentes del poder político, interactúan en un plano de marcada horizontalidad con agentes tanto privados, como de la sociedad civil para determinar los cauces de acción en la perspectiva de encontrar soluciones pactadas a los problemas sociales y la determinación de políticas públicas, en el caso de nuestro interés, específicamente de naturaleza judicial.

Es en este esquema de análisis que se ha definido el segundo objetivo estratégico general que debería guiar el accionar de la futura EJE, del que se desprenden dos objetivos estratégicos específicos.

### B. Objetivo estratégico general 2

Establecer puentes de vinculación interjurisdiccional y canales de relacionamiento entre el aparato de administración judicial y la sociedad civil

El concepto central en este objetivo es el de interacción, es decir, la apertura de canales de vinculación del sistema judicial con otros sistemas jurídicos o subsistemas sociales. Se trata de una idea que se ha venido gestando ya desde el ámbito universitario a través de los programas de extensión, mediante los cuales se pretendía precisamente vincular el mundo académico y sus productos con la propia sociedad.

En el escenario actual, se presentan las mejores condiciones para que la futura EJE desarrolle acciones en este ámbito, considerando los siguientes tópicos:

- Por mandato legal, dos son los sectores en los que la entidad académica judicial deberá ejecutar acciones concretas: la coordinación y cooperación entre jurisdicciones, especialmente con la

indígena originaria campesina y el establecimiento de canales de participación ciudadana y mecanismos de control social a la administración judicial.

- El ámbito académico se constituye en un espacio que por su naturaleza, puede contribuir a crear una atmósfera de diálogo entre diferentes, sin más finalidad que la de compartir y generar los conocimientos necesarios para sentar las bases de un verdadero pluralismo en el ámbito jurídico.

#### a. Objetivo estratégico específico 2.1

Establecer y gestionar espacios de diálogo, coordinación y cooperación interjurisdiccional en temas técnicos y académicos

La Ley de Deslinde Jurisdiccional establece las pautas para el relacionamiento interjurisdiccional, aunque creemos que con un carácter más enunciativo que limitativo, eso sí, siempre dentro de los límites definidos por los principios establecidos en el art. 4 de la mencionada ley.

La coordinación es definida por la norma de la siguiente forma:

- I. La jurisdicción indígena originaria campesina, la ordinaria, la agroambiental y las demás jurisdicciones legalmente reconocidas, en el marco del pluralismo jurídico, concertarán medios y esfuerzos para lograr la convivencia social armónica, el respeto a los derechos individuales y colectivos y la garantía efectiva del acceso a la justicia de manera individual, colectiva o comunitaria.
- II. La coordinación entre todas las jurisdicciones podrá realizarse de forma oral o escrita, respetando sus particularidades.

En este marco, se identifican los siguientes mecanismos:

- a) Establecimiento de sistemas de acceso transparente a información sobre hechos y antecedentes de personas;
- b) Establecimiento de espacios de diálogo u otras formas, sobre la aplicación de los derechos humanos en sus resoluciones;
- c) Establecimiento de espacios de diálogo u otras formas para el intercambio de experiencias sobre los métodos de resolución de conflictos;
- d) Otros mecanismos de coordinación, que puedan emerger en función de la aplicación de la presente Ley.

Como se puede ver, la norma pone un elevado énfasis en la apertura de espacios de diálogo, coordinación y cooperación entre jurisdicciones, y considerando que el académico es quizás uno de los ámbitos más privilegiados para tal cometido, se abre un interesante espacio de trabajo y un expectable ámbito de oportunidad para la EJE.

Por su parte, la propia norma define a la cooperación como una obligación inherente a todas las jurisdicciones: “La jurisdicción indígena originaria campesina, la ordinaria, la agroambiental y las demás jurisdicciones legalmente reconocidas, tienen el deber de cooperarse mutuamente, para el cumplimiento y realización de sus fines y objetivos.” (Art. 15 Ley de Deslinde Jurisdiccional).

Los mecanismos normativamente previstos para la cooperación interjurisdiccional son los siguientes:

- I. Los mecanismos de cooperación se desarrollarán en condiciones de equidad, transparencia, solidaridad, participación y control social, celeridad, oportunidad y gratuidad.
- II. Son mecanismos de cooperación:
  - a) Las autoridades jurisdiccionales y las autoridades del Ministerio Público, Policía Boliviana, Régimen Penitenciario u otras instituciones, deben prestar inmediata cooperación y proporcionarán los antecedentes del caso a las autoridades de la jurisdicción indígena originaria campesina cuando éstas la soliciten;
  - b) Las autoridades de la jurisdicción indígena originaria campesina prestarán cooperación a las autoridades de la jurisdicción ordinaria, de la agroambiental y de las otras jurisdicciones legalmente reconocidas;
  - c) La remisión de la información y antecedentes de los asuntos o conflictos entre la jurisdicción indígena originaria campesina y las demás jurisdicciones;
  - d) Otros mecanismos de cooperación, que puedan emerger en función de la aplicación de la presente Ley.

El planteamiento de intervención de la EJE en estos asuntos parte de la premisa de que todo proceso de identificación y/o diseño de mecanismos de cooperación y coordinación precisará de un escenario previo de análisis y debate técnico, donde ambos tipos de saberes jurídicos interactúen en un plano de horizontalidad académica.

## **b. Objetivo estratégico específico 2.2**

Diseñar, implementar y gestionar con eficacia y eficiencia mecanismos de control social y participación ciudadana en la administración de justicia

En el punto 1.6 del presente capítulo se realizaron ya algunas puntualizaciones en relación a la noción y modelo de participación y control social a la gestión pública, sin embargo, en este apartado es conveniente realizar otras adicionales relacionadas específicamente con la aplicación de estos conceptos al ámbito de la administración de justicia.

La administración de justicia es parte de la administración pública en general, ciertamente con especiales características, pero parte al fin, en tal sentido puede y de hecho es un espacio que

no escapa de las necesidades de participación y control social para su re-legitimización como una actividad esencial del Estado.

Desde esta perspectiva, identificando los dos grandes ámbitos de acción de la administración de justicia, se tiene que el control social opera de manera diferenciada según el campo o área de trabajo sobre el que se aplique:

- Control social a la función jurisdiccional

Contrariamente a lo que inicialmente podría percibirse, el tema de la participación y el control social no es nuevo en la administración de justicia:

*Participación*

Por ejemplo, en los aspectos jurisdiccionales propiamente dichos, es bien conocida la conformación de los tribunales escabinos (compuestos por jueces técnicos y jueces ciudadanos) que en muchos países se encuentra vigente, o los famosos “grandes jurados” de los tribunales estadounidenses (compuestos por jueces ciudadanos en su integridad).

En algunas legislaciones se reconoce la existencia y validez formal de tribunales especiales de carácter consuetudinario, compuestos esencialmente por ciudadanos. Tal es el caso, por ejemplo, del Tribunal de Aguas de Valencia o el Tribunal de Hombres Buenos, reconocidos en el Estado español. En el caso boliviano, tenemos a los tribunales establecidos en la justicia indígena originario campesina en base a las autoridades tradicionales, las que a partir de su reconocimiento constitucional, se constituyen en “jueces oficiales” reconocidos por el Estado boliviano, lo que pone en cuestionamiento su naturaleza como agentes de la sociedad civil.

Se trata de un tipo de participación formal, reglada, que reconoce expresamente la posibilidad de participación del ciudadano en el juzgamiento de casos concretos.

*Control social*

En el entendido que el control resulta ser un tipo de participación más activo, cabe preguntarse ¿Cuánto control por parte de la sociedad es posible y deseable en la función propiamente jurisdiccional? ¿Hasta qué límites puede abrirse el sistema jurisdiccional al control del ciudadano? Preguntas que adquieren relevancia considerando que la labor del juez resulta ser un actividad sumamente delicada, en cuanto dirime controversias y afecta o protege intereses en nombre del Estado, al que legitima o deslegitima de acuerdo a su eficiencia en cumplimiento de sus funciones.

El tema de la información y el debate público mediante los medios de prensa de los asuntos ventilados judicialmente puede constituirse en un interesante punto de abordaje a esta temática.

Evidentemente, el derecho de información se constituye en uno de los principios de la democracia y el Estado de Derecho, “...el ciudadano ha de estar informado del funcionamiento de la justicia porque sus derechos fundamentales y la legitimidad democrática del Poder Judicial así lo exigen. ...Sin embargo, en ocasiones, al informar sobre asuntos *sub iudice*, se sustituye la jurisdicción estatal por el juicio mediático. En este sentido, hablamos de juicios paralelos cuando los medios de comunicación asumen un papel que está asignado constitucionalmente a los jueces y magistrados que integran el Poder Judicial del Estado. No hay juicio paralelo cuando la investigación periodística descubre asuntos y situaciones ilegales que acaban posteriormente en los tribunales, pues en tales casos los medios de comunicación cumplen su función constitucional. Pero una vez iniciadas las actuaciones judiciales, la frontera hasta donde debe llegar la información se hace menos nítida” (Barrero, 2001).

La presión social emergente de los juicios paralelos puede constituirse en un elemento que vulnere la libertad e independencia de los jueces, ya que la influencia de la opinión pública, que en algunos casos puede llegar a ser notable, puede llegar a torcer el criterio del juzgador al momento de emitir sus fallos.

No hemos podido encontrar en el Derecho comparado otras formas de control social, formalizado o no, que afecten directamente a la actividad de los jueces, lo que no descarta la posibilidad de su existencia.

#### - Participación y control social a las labores de gobierno judicial

La mayor parte de los países han optado por adoptar una noción ampliada de lo que significa la administración de justicia, considerando las áreas de acción descritas en el subtítulo anterior, no sin discriminar, como señala Fairén (1992), aquellas de carácter estrictamente jurisdiccional de aquellas de carácter administrativo que hacen al denominado gobierno o autogobierno judicial, delegando la responsabilidad de estas últimas a entes colegiados creados específicamente para dicho fin como parte de la estructura judicial, con independencia tanto del ejecutivo como de los tribunales, denominados en la mayor parte de los casos “consejos de la magistratura o judicatura”.

Con esta precisión, en lo referente a la participación, se llega a la conclusión de que todos los modelos e intensidades de participación identificadas para las otras instancias de la administración pública, son también aplicables al caso de la administración o gobierno judicial, por su parte, de la misma forma y al menos teóricamente, todas las posibilidades y modelos de control social (ex – ante, durante o ex – post) pueden también ser aplicables a las labores estrictamente administrativas (de apoyo jurisdiccional) que se desarrollan por los Consejos de la Judicatura o Magistratura en todos sus niveles; sin embargo, los más comunes se restringen a las labores de información de las actividades con el objetivo de transparentar la gestión, sin establecer mecanismos concretos mediante los que la sociedad civil pueda controlar y/o influir en la gestión administrativa judicial, siempre dentro de los límites legales y materiales que son propios de la actividad pública, claro está.



En el nuevo marco constitucional boliviano se ha establecido que la participación y el control social se constituyen en un principio que se transversaliza a toda la administración pública, incluyendo la judicial, constituyéndose en un elemento que llama a la reflexión en la perspectiva de generar un modelo de participación y control social adecuado a las características de la administración de justicia, algo en lo que la EJE, en tanto ente académico y de investigación, tendrá mucho que aportar.

### **2.3. Lineamiento estratégico N° 3 – Descolonización cognitiva**

En lo referente a la descolonización, resulta imposible negar el hecho histórico de que los clásicos procesos de independencia de los poderes coloniales que dieron origen a los actuales Estados latinoamericanos fueron, en los hechos, parciales, puesto que mantuvieron o se vieron obligados a mantener las mismas o parecidas estructuras y, en esencia, la misma base cognitiva y epistemológica, manteniendo fuertes vínculos de “íntima dependencia” de las líneas de pensamiento colonizadoras y que hoy perviven bajo la dualidad “modernidad/colonialidad”.

En el campo jurídico, si partimos del hecho de que el Derecho se constituye en un producto cultural complejo con al menos tres dimensiones o radios de acción (axiológico, normativo y fáctico), inevitablemente se concluirá que en su conformación se condensan intrincadas relaciones de poder y confluyen contradicciones epistémicas que coadyuvan a la reproducción de un determinado “estado de cosas”, generando una determinada estructura de saberes que a su vez sustenta a una determinada formación organizativo/institucional como manifestación fáctica del poder.

Ese cimiento cognitivo ha sido, en nuestro caso, en buena parte heredado, importado e internalizado, unas veces por el imperio de la fuerza y otras por el arte de la seducción. Esta base de conocimientos de raíz esencialmente eurocéntrica ha permitido y fortalecido niveles variables de dependencia frecuentemente asumidos como inevitables o “naturales”, confirmando nuestra tradicional y bien ganada fama de “receptores” y no de productores –y peor exportadores– de conocimientos y tecnología, planteando una relación asimétrica entre unos que saben y otros que no (desarrollados y subdesarrollados, modernos y pre-modernos, civilizados e incivilizados).

Este conglomerado de relaciones asimétricas que en lo externo ha dado lugar a la fórmula modernidad/colonialidad (o neocolonialidad), se reproduce también hacia adentro, en lo que se ha venido a denominar precisamente “colonialismo interno”, manifestado en una suerte de relación desigual entre una parte de la sociedad nacional que se ha integrado a la línea civilizatoria hegemónica (modernidad occidental), subalternizando sistemáticamente a grandes sectores de la población, su cultura y sus saberes, descendiendo injustamente a una categoría de pre-modernidad que los hace ajenos –y por lo mismo disfuncionales– a un proyecto civilizatorio al que persistentemente se han venido resistiendo.

Esta realidad patente, esta contradicción a veces machaconamente negada, ha provocado dos tipos de reacciones, dos líneas de razonamiento fronterizo distintas pero complementarias<sup>17</sup>. Por un lado,

---

<sup>17</sup> La línea de la descolonialidad y la línea de la descolonización, dos términos idiomáticamente podrían resultar análogos, pero que en el análisis adquieren significados propios.

emerge la línea de la descolonialidad, basada en el reconocimiento de la otredad, del diferente, promoviendo y estimulando precisamente el respeto a esas diferencias. Se trata de un pensamiento que al mirar esencialmente hacia adentro, priorizando lo interno en el afán de reforzar la identidad, bien podría degenerar, en su versión extrema, a la negación de las posibilidades de intercambio y solidaridad, dando lugar a la creación de compartimentos estancos, de bolsones herméticos y aislados que negarían o al menos dificultarían la posibilidad de un proyecto de convivencia real entre los diversos.

No obstante, una línea de descolonialidad moderada, bien podría constituirse en una gran oportunidad para pasar al siguiente escalón, es decir, abrir paso a la línea de la descolonización en la posibilidad de constituir, a partir del desarrollo y reforzamiento de la identidad propia, una mirada paralela hacia afuera, es decir, hacia los conocimientos de los otros, en un franco proceso de interculturalidad que en el plano epistémico traduciría en un pensamiento de frontera, un necesario “diálogo de saberes” que ensancharía las posibilidades para el establecimiento de un universo cuasi infinito de conocimientos diferenciados y al mismo tiempo, constructivamente vinculados.

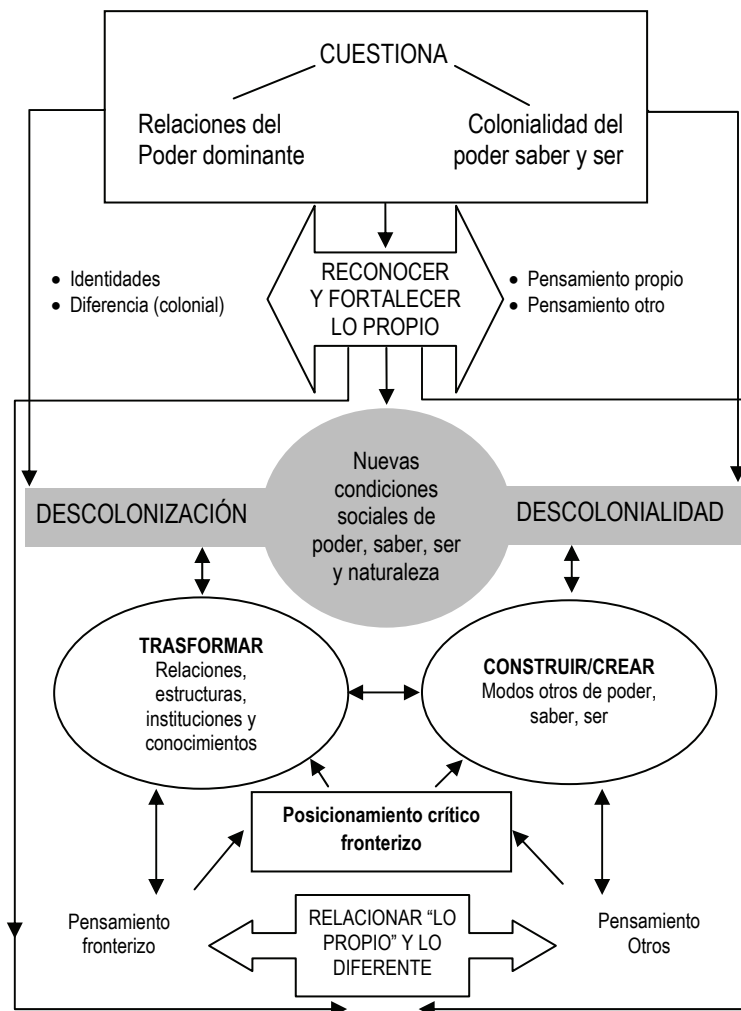
Es precisamente de esto de lo que se trata cuando se habla de una descolonización de saberes o “descolonización cognitiva”, una manera de construir mecanismos y metodologías autóctonas efectivas para la generación de un conocimiento con sello e identidad propios, acorde a nuestras culturas y realidad social, sin que ello implique una ruptura con el conocimiento universal, más al contrario, promover un verdadero “diálogo de saberes” para cimentar la base cognitiva necesaria para la construcción de una nueva estatalidad boliviana, con una doble mirada (tanto hacia adentro como hacia afuera) y estrechamente vinculada a la sociedad global bajo nuevos códigos de respeto y horizontalidad.

Es esta la interpretación que debe hacerse del concepto de “descolonización” inserto en el artículo 9 numeral 1 de la CPE, un concepto que une a los diversos, respetando sus diferencias y que llevado al plano jurídico, tendrá su mayor desafío en el diseño e implementación de una estructura de administración de justicia que enfrente con solvencia los retos del pluralismo jurídico.

Sin duda, este es un campo cuasi virgen, un ámbito que deberá ser desarrollado con criterio técnico y académico, en la perspectiva de generar y compartir con el mundo nuevas tesis e hipótesis, una forma de aportar al conocimiento universal desde los saberes fronterizos.

Las bases de este lineamiento estratégico se proyectan en el enunciado del objetivo estratégico N° 3.

Gráfico N° 32  
Descolonización y descolonialidad



Fuente: Walsh (2007)

### C. Objetivo estratégico general 3

Contribuir, desde una perspectiva pluralista, al desarrollo del conocimiento jurídico nacional con identidad propia, generando las condiciones adecuadas para la producción bibliográfica.

Objetivo estratégico general que exige de dos componentes, la investigación y los mecanismos necesarios para vincular sus resultados con la sociedad y con el proceso de diseño de políticas a todo nivel, binomio conocido internacionalmente bajo la fórmula de I+D (investigación y desarrollo). A partir de ello, se identifican los dos objetivos estratégicos específicos centrales.

### a. Objetivo estratégico específico 3.1

Desarrollar procesos sostenidos de investigación aplicada en materia de administración de justicia.

Debe entenderse que el único camino para generar doctrina, promover la producción de conocimiento autóctono, descolonizado e innovador y movilizar la capacidad de iniciativa legislativa en materia judicial no puede ser otro que el de la investigación, más en un momento en el que el país está lanzando al mundo una nueva idea de concebir el Derecho y la justicia a partir del pluralismo.

Debe entenderse, además, que desde esta perspectiva no se considera a la investigación solo como un complemento a la formación (módulos de metodología y elaboración de trabajos monográficos, tesinas, etc.) que apoye a una cierta modalidad de graduación o trabajos de fin de curso, lo cual representa, por supuesto, un aspecto muy importante que puede ser aprovechado y dirigido mediante el establecimiento de “líneas de investigación”; se trata además de establecer un sistema de investigación que contemple recursos (humanos, financieros y logísticos), estructura y soporte reglamentario para la ejecución de procesos concretos directamente dirigidos a la generación de conocimientos en temas estratégicos para el Órgano Judicial, esto sin descuidar su posible aplicación con fines pedagógicos, como es lógico.

### b. Objetivo estratégico específico 3.2

Establecer mecanismos de vinculación entre los resultados de la investigación y la definición de políticas públicas judiciales.

Habiendo entendido que la investigación se constituye en un instrumento eficaz para contribuir al proceso de descolonización de la justicia boliviana, corresponde ahora cuestionar la notable tendencia teórica y dogmática que ha adquirido la investigación en el campo jurídico, tendiente, ante el ojo del común de la gente, hacia un tipo de conocimiento excesivamente abstracto y con escasa capacidad de aplicación práctica y posibilidades ciertas de promover la actualización normativa y el cambio social.

Es ante esta realidad que para los efectos de este trabajo, se ha decidido introducir la noción de I+D (investigación y desarrollo), un concepto que si bien ha sido desarrollado más en el ámbito de la gran empresa privada, puede ser útil en un intento por vincular la investigación científica y sus resultados a los procesos de aplicación práctica en la gestión de problemas concretos de la administración de justicia.

La I+D está relacionada con la idea de un tipo de “investigación aplicada”, es decir, una investigación concebida y dirigida hacia la solución de problemas específicos, en este caso,

específicamente relacionados con la dinámica judicial, eso sí, sobre la base de sólidos conocimientos científicos que superen el tradicional intuicionismo propio de la administración pública nacional en todas sus esferas.

Ello implica un complejo proceso de diseño de estrategias, identificación de necesidades, generación de conocimientos y gestión de los mismos, bajo un marco conceptual y metodológico cuya correlación se grafica en el cuadro N°...

Cuadro N° 49

I+D EN LA ADMINISTRACIÓN DE JUSTICIA					
INVESTIGACIÓN	Estrictamente jurídica		Administrativa Tecnológica	DESCOLONIZACIÓN COGNITIVA GENERACIÓN DE CONOCIMIENTO PROPIO	REINGENIERÍA DE LA ADMINISTRACIÓN DE JUSTICIA
	Socio-jurídica	Teórico-dogmática			
Conocimiento científico jurídico		Conocimiento científico administrativo			
DESARROLLO	Soluciones: - De desarrollo y actualización normativa - De interpretación/aplicación jurídica y jurisprudencial.		Soluciones: - Administrativas - Estadísticas - Tecnológicas - Pedagógicas (IJB) - Metodológicas		
	Jurídico/jurisdiccional		De apoyo jurisdiccional		

Fuente: Elaboración propia

De esto se colige que la investigación dará origen a dos tipos de conocimiento científico, el jurídico y el administrativo, los que a su vez servirán de base para la generación de soluciones concretas a problemas específicos de la administración de justicia, tanto en el plano jurídico/jurisdiccional, como en el plano de las disciplinas de apoyo jurisdiccional, todo en la línea de la descolonización prevista en el artículo 9 numeral 1 de la CPE, más específicamente en lo que hemos venido a denominar “descolonización cognitiva”.

Esto no quiere decir que el proceso de generación de un conocimiento con sello e identidad propios, acorde a nuestras culturas y realidad social, implique una ruptura con el conocimiento universal, más al contrario, la idea es tender los puentes necesarios para generar de un verdadero “diálogo de saberes” como la base cognitiva necesaria para la construcción de la nueva estatalidad boliviana, estrechamente vinculada a la sociedad global bajo nuevos códigos de respeto y horizontalidad, como ya tantas veces se ha repetido.

Esta nueva ponderación conceptual, supera la superfluidad que el común de la gente atribuía a la investigación, otorgándole un sentido práctico que justifica la inversión de recursos para su desarrollo e inclusión en los planes operativos de los distintos estamentos de la administración pública en general y de la administración de justicia en particular, algo en lo que la futura Escuela de Jueces del Estado tendrá mucho que aportar, dado su carácter de ente académico y “tanque de pensamiento” del Órgano Judicial.

## 2.4. Lineamiento estratégico N° 4 – Gestión de la información y el conocimiento

Se entiende que el “conocimiento” es, en sí mismo, el objetivo final de todo proceso académico formativo y/o de investigación. No es posible dar sentido ni sostén lógico a ninguna acción de esta naturaleza sin un adecuado y sólido sistema previo de conocimientos y valores que se puedan transferir o re-construir a través de estos mecanismos.

En este contexto y para los efectos de la investigación, se ha adoptado una visión ampliada del concepto, que tiende a englobar tanto al conocimiento científico en materia jurídica y jurisdiccional obtenida mediante rigurosos procedimientos metodológicos académicos, como al conocimiento práctico seleccionado y sistematizado considerando su relevancia operativa para el funcionamiento organizacional de la administración de justicia, tomando como referente la clasificación elaborada por el Instituto Nacional de Administración Pública de la República Argentina (INAP-Argentina, 2009):

a. Conocimiento sustantivo

Relacionado con el “saber qué” (Know what). Por Ej. Los estudios de tipo diagnóstico, las auditorías, etc.

b. Conocimiento de los actores involucrados

“Saber quiénes” (Know who). Identificación de redes, sinergias, soluciones colaborativas, etc.

c. Conocimiento teleológico

Saber el “para qué” (Know for). Establecer las finalidades, propósitos y objetivos de lo que se hace.

d. Conocimiento estratégico

Saber el “cómo llegar a” (Strategic know how). Definir cursos de acción para lograr los objetivos en el mediano y largo plazo.

e. Conocimiento praxeológico

Saber “cómo operar” (Operational know how). La ejecución de la “microgestión”, desarrollo de actividades que en su conjunto tributarán al logro de los objetivos tanto de gestión como estratégicos.

f. Conocimiento causal – procesal

Saber “por qué” (Know why). Es, sin duda, el más relacionado con la investigación científica en sentido estricto, que identifica problemas concretos en alguna área del Derecho y la administración de justicia; identifica, describe y correlaciona las variables en juego, explica la dinámica de esa relación y plantea, en algunos casos, propuestas concretas de solución.

A esta clasificación basada en el objeto que se conoce o se pretende conocer, debe añadirse otra complementaria, esta vez desarrollada desde la perspectiva del sujeto cognoscente, es decir, del generador o depositario de la información. Desde esta perspectiva y siguiendo la clasificación desarrollada por el Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX, 2010)<sup>18</sup>, se identifican dos tipos de conocimiento:

– Conocimiento personal o individual

Hablamos de conocimiento individual cuando a título individual, las personas utilizan capacidades básicas, modelos mentales, escalas de valores o esquemas de evaluación, reglas de invocación de estas escalas de valores dependiendo del contexto en que se mueven, y planes de acción para afrontar determinadas situaciones, especialmente las relacionadas con la resolución de problemas.

Entre las capacidades básicas citadas más arriba encontramos, por ejemplo, la capacidad de percibir y entender situaciones de acuerdo con un modelo mental, de evaluar situaciones según un esquema de evaluación determinado, o la capacidad de resolver problemas aplicando un plan de acción determinado.

Las reglas de invocación mencionadas anteriormente son los mecanismos que nos permiten aplicar determinadas escalas de valores cuando queremos evaluar una situación. Piense, por ejemplo, en una discusión entre dos personas: probablemente estaremos de acuerdo que discutir no es una buena manera de resolver conflictos. ¿Cierto? Ahora bien, dependiendo de las características de esas personas, del momento y lugar en el que estén discutiendo y del contenido que debaten, automáticamente consideraremos esa situación de maneras diferentes. ¿Por qué? Porque aplicamos sobre esas situaciones nuestro sistema personal de valores.

Todos estos componentes de conocimiento individual son distintos y dan lugar a implicaciones diferentes a la hora de gestionar efectivamente el conocimiento en la empresa u organización.

– Conocimiento colectivo y organizacional

Se produce cuando el resultado es la capacidad colectiva de un grupo de individuos para resolver problemas colectivos con un grado de efectividad determinado.

Subsiste el debate acerca de la esencia del conocimiento organizacional, en unos casos inclinado a considerarlo como un simple conocimiento individual acumulado y consensuado y en otros, como un tipo de saber con valor añadido, que si bien se nutre, al menos parcialmente, de los conocimientos individuales de los miembros del grupos, representa características esenciales que lo hacen diferenciable.

Todos estos tipos de conocimiento concurren, en mayor o menor grado, en el funcionamiento de cualquier tipo de organización, y más en el funcionamiento de un Órgano tan complejo como el Judicial,

---

<sup>18</sup> La transcripción es textual.

donde como sucede con cualquier otra entidad de similares características, se genera un conglomerado de información y conocimiento especializados, cuya sistematización, aprovechamiento y canalización puede llegar a generar un mayor valor agregado organizacional. En tal sentido, será necesario desarrollar todos los tipos de conocimiento descritos a partir de la construcción un portafolio de temas relevantes y estratégicos para investigar y de evaluación, identificación y sistematización de las *best practices* (mejores prácticas organizacionales).

Este innovador planteamiento se basa en el hecho comprobado de que las organizaciones, cualquiera sea su naturaleza y sólo por el hecho de estar conformadas por personas, piensan; es decir, generan y gozan de un nivel variable de capital intelectual que le es propio según el área de su experticia (materia intelectual, conocimiento, información, propiedad intelectual, experiencia que puede utilizarse para crear valor, etc.). Es fuerza cerebral colectiva, difícil de identificar y aún más de distribuir eficazmente. Pero quien lo encuentra y lo explota, triunfa. (Steward, 1997).

En esta línea de análisis, el conocimiento ha pasado hoy a constituirse en un recurso inmaterial clave para la generación de valor, y a diferencia de lo que ocurre con los recursos tangibles, éste tiene su origen, motor y repositorio en las personas, es decir, llega, se desarrolla y se va con ellas, por ello el concepto se vincula estrechamente con lo que en la actualidad se conoce como el “capital humano o intelectual” de las organizaciones. Ciertamente, el motor del conocimiento en las organizaciones son las personas, son ellas las que desarrollan nuevos modelos de gestión, nuevos productos, nuevos programas informáticos, en fin, nuevos conocimientos que ponen a la entidad en situaciones de ventaja o desventaja frente a otras y el propio medio.

Este capital intelectual se define como el conjunto de saberes (explícitos o tácitos) útiles para la organización, está depositado en las personas y equipos de trabajo de la misma, así como su capacidad para generarlo y regenerarlo; es decir, su capacidad para aprender, utilizar, reproducir y mejorar dicho conocimiento (Steward, 1997).

Éste es precisamente el ámbito de acción de aquello a lo que modernamente se ha venido a denominar “gestión del conocimiento”, entendida por Passoni (2008) como un “...proceso sistemático que se basa en la capacidad de seleccionar, organizar, presentar y usar la información por parte de los miembros de la organización, con el objeto de utilizar en forma cooperativa los recursos de conocimiento basados en el capital intelectual propio, con la finalidad de desarrollar las aptitudes organizacionales y la generación de valor”.

Es desde esta nueva perspectiva que se logrará el establecimiento de estructuras organizacionales inteligentes, con gran capacidad de adaptabilidad a las necesidades de una sociedad compleja y con posibilidades de constante mejora y evolución institucional a partir de procesos internos de reflexión crítica que impondrán nuevas formas de “ver, interpretar y actuar”, puesto que el capital intelectual, como cualquier otro tipo de capital o riqueza, requiere de una fase de procesamiento para afinarse y elevar su valor, a esto precisamente apunta la “gestión del conocimiento”, concepto desarrollado en el campo de las ciencias de la información y la administración y que se ha diseminado hacia todas las áreas del quehacer humano.

Es en este marco de análisis que se ha identificado el siguiente objetivo estratégico general y los objetivos estratégicos específicos que de él se desprenden.



#### D. Objetivo estratégico general 4

Diseñar e implementar un sistema eficiente de identificación, sistematización y gestión de la información y el conocimiento que se genera y procesa en los órganos de administración de justicia.

En el marco conceptual básico arriba desarrollado, la EJE deberá plantearse el diseño e implementación de un sistema eficiente de identificación, sistematización y gestión de la información y el conocimiento que se genera y procesa en los órganos de administración de justicia.

Siguiendo a T. Beckman (1997), citado por (Passoni, 2005), en este proceso deberá tomarse en cuenta que la implementación del modelo o sistema de gestión del conocimiento para la EJE, deberá considerar las siguientes fases:

- Identificación, recolección y selección del conocimiento

Fase dirigida a evaluar el conocimiento con el que se cuenta en la organización y determinar los déficits y necesidades para así poder identificar el conocimiento necesario que podrá ser generado internamente o adquirido del exterior.

Tratándose de una entidad académica vinculada a un órgano público que presta determinados servicios, esta fase tendrá mucha relación con la determinación del perfil del funcionario a formarse o capacitarse, para así conocer una parte importante de los requerimientos de información y conocimiento para este fin. Por otra parte, no será menos importante indagar sobre las necesidades propias de la organización, como ser metodologías, procedimientos, experticias concretas, etc.

- Generación, adquisición y/o sistematización del conocimiento

Una vez evaluada la situación interna en relación al conocimiento y la información, corresponderá definir los modos y mecanismos a partir de los cuales, la entidad abastecerá sus necesidades en este ámbito:

- ✓ Generación. Entendida como un procedimiento interno de investigación y desarrollo que en este caso, tratándose de una entidad con acceso a valiosas fuentes de información primaria, presenta enormes ventajas y promete resultados e impactos organizacionales relevantes en el diseño de políticas de gestión judicial. Este mecanismo engloba tanto a los procesos de investigación innovadora como a los procesos de sistematización del conocimiento ya existente en la organización, pero que debido a su dispersión o carácter tácito, es difícilmente identificable (a este campo pertenecen los procesos de identificación y sistematización de las “mejores prácticas” por ejemplo).
- ✓ Adquisición externa. En algunos casos, debido a las especificidades del requerimiento, podrá ser necesario recurrir a proveedores externos, en la adquisición de programas informáticos, por ejemplo, y la consiguiente capacitación por expertos sobre su manejo.

– Almacenamiento

Como una necesidad natural pues con el paso del tiempo, el capital intelectual (intangible) de las organizaciones va creciendo y se va haciendo necesario establecer sistemas de almacenamiento y gestión de bases de datos, esto con la finalidad de facilitar un acceso rápido y ordenado a la información y así de preservar lo que se conoce como “memoria organizacional”.

A este componente pertenecen los sistemas de gestión documental y biblioteca, por ejemplo, cuya conceptualización ha sufrido enormes variaciones a partir de notable desarrollo tecnológico suscitado en las últimas décadas (digitalización, virtualización, etc.).

– Apropiación colectiva interna

Es la fase de “compartir” o internalizar esos conocimientos organizacionales con todos los miembros de la organización. Puede ser desarrollada de manera vertical cuando se trata de una actividad mayormente ejecutada desde los niveles ejecutivos de las organizaciones, con la finalidad de consensuar y estandarizar conceptos y prácticas internas, generalmente a partir de directrices que en algunos casos llegan a formalizarse en reglamentos.

En otras ocasiones, estos procesos se horizontalizan y desarrollan mediante mecanismos de interconexión más expeditos y cercanos, ahora facilitados con las nuevas tecnologías (intranet, internet, programas informáticos, redes sociales, etc.).

– Aplicación

Lo que se espera como resultado de todas las fases anteriores es que el conocimiento gestionado sirva para el aprendizaje institucional constante y la retroalimentación necesaria. Esto quiere decir, que una vez que se haya identificado el conocimiento útil y necesario para la entidad, se hayan generado los mecanismos para sistematizarlos y visibilizarlos, si es que estos ya existen y generarlos o adquirirlos si es que no, almacenarlos adecuadamente y distribuirlos ordenadamente al interior de la organización con el fin de compartirlos e internalizarlos, promover a que estos conocimientos sean realmente aplicados para mejorar los procesos organizacionales y añadirles valor agregado.

– Retroalimentación y cuestionamiento

Que correspondería ya a una fase superior de implementación del sistema, en la que ya opera por fuerza propia una forma de funcionamiento organizacional reflexivo, que se autoimpone la necesidad de cuestionar lo aprendido para generar conocimiento nuevo o mejorar el existente. En definitiva, llegar a constituirse en una “organización que piensa y aprende permanentemente de sus propias experiencias”.

Como es lógico, en todas estas fases o etapas de implementación de un sistema de gestión del conocimiento, las nuevas tecnologías juegan un papel sustancial, tanto en lo referente al software como al hardware, lo cual, en las condiciones actuales del Órgano Judicial, no representa ya una gran inversión, puesto que, al menos en capitales de departamento que es donde se concentra el grueso de

fuerza laboral judicial, una gran parte de los funcionarios cuentan con conexión a internet, lo que abre la posibilidad a establecer mecanismos eficientes para la transferencia e intercambio de información y el desarrollo de procesos de investigación y aprendizaje permanente.

Ahora bien, la enunciación del objetivo estratégico general en este ámbito engloba a los objetivos específicos, por consiguiente, la enunciación de estos puede parecer inicialmente repetitiva pero es necesaria, toda vez que reflejan la necesidad de trabajar en los aspectos específicos inherentes al objetivo general, asignando responsabilidades y recursos.

#### **a. Objetivo estratégico específico 4.1**

Identificar, sistematizar y comunicar de manera permanente las mejores experiencias y prácticas de gestión judicial generadas tanto en el ámbito nacional como en el escenario internacional.

Se trata, sin duda, de uno de los aspectos sustanciales a ser desarrollado desde el ámbito más general de la gestión del conocimiento, alimentando la visión de constituir una entidad cuyo funcionamiento se desarrolle bajo parámetros de excelencia y calidad crecientes. Para esto, deberán establecerse mecanismos efectivos para identificar los avances y mejoras que se vienen desarrollando de manera casi imperceptible tanto al interior de los propios órganos judiciales, como también en el escenario de los centros académicos judiciales de otros países.

Tales mecanismos parten de la necesidad de establecer vínculos y dispositivos de intercambio entre los diferentes componentes judiciales nacionales<sup>19</sup> y aprovechar los escenarios de integración con otros centros judiciales a nivel supranacional, tal el caso de la RIAEJ que, entre otras, podrían constituir verdaderas redes aprendizaje colectivo.

Para este cometido, resulta importante utilizar las actuales tecnologías de la información y comunicación, especialmente las mediadas por la internet: observatorios, redes sociales, web 2.0, wikis, etc. que han estado siendo ya utilizadas mediante aplicaciones pioneras y cuyo uso se va generalizando a manera de utensilios tecnológicos eficaces para facilitar procesos, abaratar costos de innovación y generar valor agregado a partir de los intangibles organizacionales.

---

<sup>19</sup> De esto surge la necesidad de establecer una red de cooperación entre todas las entidades que trabajen en la formación de y capacitación de funcionarios públicos (Escuela de Gestión Pública Plurinacional (EGPP), Centro Nacional de Capacitación de la Contraloría del Estado (CENCAP), Instituto de Capacitación del Ministerio Público (ICMP), Escuela de Procuradores del Estado (EPE), etc.

## b. Objetivo estratégico específico 4.2

Diseñar, implementar y gestionar con eficacia y eficiencia un sistema de gestión de la información, biblioteca y archivo adecuado a las necesidades institucionales.

Como ya se había mencionado, una de las fases, tan importante como las otras (generación o adquisición del conocimiento) es el de su sistematización, almacenamiento y accesibilidad, por tanto, el establecimiento de un sistema para este cometido es imprescindible.

En este contexto, se asume que el vehículo más importante para la circulación de la información es el documento, cualquiera que sea su soporte (impreso en papel, digital, audiovisual, gráfico, etc.) y éste será el objeto central que nos permitirá establecer procedimientos y generar repositorios documentales que almacenen la “historia organizacional” y bases de datos cuyos contenidos deberán servir de insumo de primera línea para la toma de decisiones y el desarrollo de los procesos productivos.

Bajo este enfoque, el sistema organizacional de la información deberá tomar en cuenta al menos tres elementos:

- Los insumos o inputs. Elementos informacionales que generados dentro o fuera de la organización, precisan de su procesamiento con diversos fines.
- Los procesos. Conjunto de acciones concatenadas racional y cronológicamente destinadas a convertir los datos en información, o seleccionar la información relevante para la organización.
- Los productos u outputs. Entendidos como los resultados del procesamiento y que merecen ser difundidos de acuerdo a la naturaleza y fines de la información (estadística, cuantitativa, cualitativa) y la calidad de los destinatarios de la misma (información interna y externa), estableciéndose consecuentemente los canales pertinentes.

Uno de los elementos de mayor relevancia y que en la mayor parte de los casos no es cabalmente valorado es el de biblioteca y archivo, es decir, el de un repositorio general de información de todo tipo y para diferentes destinatarios, que supera la visión clásica de lo que significa el manejo archivístico, bibliotecario y documental, redimensionando esta actividad al nivel de un instrumento de intermediación entre las personas y el dato, la información y el conocimiento, con una fuerte vinculación con los procesos de investigación, innovación y desarrollo de nuevo conocimiento.

Siguiendo la teoría de sistemas, se entiende que la información que se acumula en toda entidad proviene de dos fuentes primarias. Una *externa* originada tanto al interior del Órgano Judicial como de fuera de él, pero ajenas a la propia EJE y otra *interna*, proveniente de las diferentes unidades y direcciones de la entidad, ambas precisan de una fase de procesamiento y sistematización que será la que determine cuál se quedará como información de uso interno, bajo la forma de estadísticas, bases de datos y sistematizaciones, con la idea de enfocarla hacia la toma de decisiones y la definición de políticas institucionales.

Los instrumentos para el procesamiento de la información interna son: el Sistema de Gestión Académica, las Carpetas de Trabajo e Informes de Actividad Formativa y las sistematizaciones.

La información destinada a su divulgación externa tiene una finalidad diversa, requiere de un mayor filtro de calidad y pertinencia en la medida que no toda la información institucional generada debe ser de conocimiento del público en general, y aquella que sí, debe ser procesada y “traducida” a un lenguaje accesible a los destinatarios.

Para que esto se efectivice, es necesario establecer los suficientes filtros de control, en este caso, a través de las cabezas de área (directores), con un filtro final previo a su publicación.

## **2.5. Lineamiento estratégico N° 5 – Desarrollo organizacional**

A este punto corresponden las reflexiones previamente realizadas alrededor de lo que significa la naturaleza jurídica y administrativa de la Escuela de Jueces del Estado, considerando en primer lugar que la actual Ley 025 de la Ley del Órgano Judicial le reconoce una naturaleza descentralizada del Órgano Judicial, lo que a juicio nuestro guarda coherencia con la conformación multi-jurisdiccional de su Directorio: Presidente y Decano del Tribunal Supremo de Justicia (ejerciendo el primero la presidencia de manera automática) y el Presidente del Tribunal Agroambiental.

En el caso del IJB, se mantenía una contradicción de base estructural al reconocérsele expresamente la calidad de desconcentrada del Consejo de la Judicatura y plantear, al mismo tiempo, la existencia de un ente colegiado de alta dirección organizacional (Directorio) compuesto por representantes de los cuatro órganos de administración de justicia (de acuerdo a la vieja estructura judicial), a saber, un representante del Consejo de la Judicatura (quien a su vez ejercía la Presidencia del Directorio de manera automática), un representante de la Corte Suprema, un representante del Tribunal Constitucional, un representante del Colegio Nacional de Abogados y, por último, un representante del Tribunal Agrario Nacional (solo con derecho a voz). Este Directorio gozaba de elevadas prerrogativas de orden normativo (aprobación de los instrumentos de regulación interna), de planificación (aprobación de los planes y programas institucionales), organizacionales (determinaba la planta de cargos y los perfiles ocupacionales del personal, en coordinación con el Consejo de la Judicatura) y, en algunos casos, ejecutivas (en el referente a la designación del personal, por ejemplo). Frente a esta estructura, más propia de un diseño organizacional descentralizado, la norma le reconocía al IJB el carácter de ente “desconcentrado” del Consejo de la Judicatura, confusión esencial que en los hechos ha derivado en constantes roces y desentendidos.

En este marco, el nuevo planteamiento organizativo de la EJE parece guardar mayor coherencia con su propia naturaleza y se constituye, sin duda, en un escenario de oportunidad para una mejor gestión académica; sin embargo, tampoco debe obviarse el hecho de que ahora se establece un mayor vínculo de dependencia con el Tribunal Supremo de Justicia, cuya representación significa aproximadamente un 60% del poder decisorio al interior del Directorio. Prueba de ello es que el nombramiento del Director General de la EJE es ahora atribución de la Sala Plena del máximo tribunal de la jurisdicción ordinaria de ternas elevadas para el efecto por el Consejo de la Magistratura, en detrimento de la capacidad decisional de su propio Directorio, lo que va en contrasentido con su naturaleza descentralizada.

Sin embargo, no es menos cierto que dada la naturaleza específicamente jurisdiccional tanto del Tribunal Supremo de Justicia como del Tribunal Agroambiental, es posible esperar que se presente un menor grado de intervención en las actividades específicamente administrativas y de gestión académica, limitándose el Directorio a actuar dentro de los marcos establecidos en el art. 222 de la Ley N° 025 del Órgano Judicial:

1. Aprobar el Plan Operativo Anual y el proyecto de presupuesto, así como sus modificaciones;
2. Aprobar la planificación y programación de los cursos de formación y capacitación; y
3. Aprobar los reglamentos de funcionamiento de la Escuela.

Específicamente, el nivel de autonomía que emerge de su calidad de ente descentralizado puede ser colegido de los siguientes aspectos:

– *Capacidad de auto-regulación o auto-reglamentación*

Por ley, el directorio de la EJE goza de la facultad de aprobar los reglamentos internos de funcionamiento de manera directa y no como ocurre con el actual IJB, cuyos instrumentos de regulación interna deben ser homologados por el pleno del Consejo de la Judicatura para entrar en vigencia, lo que es lógico dada su calidad de ente desconcentrado.

– *Autonomía presupuestaria y del gasto*

Aspecto sobre el que se presentan variaciones sustanciales, pues como ocurría en el caso del IJB, la EJE gozará de un presupuesto propio (independiente del de cualquier otro órgano) y tendrá la capacidad de ejecutarlo de manera autónoma, siempre dentro de la planificación aprobada y en el marco de la normativa actual, por supuesto.

En este punto, la innovación más importante radica en la creación de la Dirección Administrativa Financiera (DAF), desconcentrada del Tribunal Supremo de Justicia, a cuyas directrices administrativas y presupuestarias deberán responder todos los sub-órganos judiciales, incluida la EJE, por supuesto.

– *Autonomía de gestión*

Que implica la capacidad de elaborar su propia planificación y programación de actividades, tanto en el mediano (Plan Estratégico Institucional) como en el corto plazo (POA), sin mayor requisito que la aprobación por parte de su directorio y la disponibilidad de los recursos necesarios de acuerdo al techo presupuestario. A partir de ello, se entiende que la gestión organizacional se realiza de manera autónoma, siempre dentro de los marcos legales y reglamentarios, como se tiene dicho.

Con todo, el ejercicio real de tales prerrogativas dependerá en los hechos de la capacidad de gestión, de los alcances y pertinencia de la reglamentación interna y del modelo de funcionamiento organizacional que se vaya a adoptar, precautelando siempre una relación equilibrada entre las funciones del Directorio y la planta ejecutiva.

Esto en lo referente a lo que se denominaría “macrogestión” o gestión de la organización en sus más altos niveles de dirección y en su relación con otras organizaciones dentro de la estructura general del sistema judicial.

En lo referente a la “microgestión” o gerencia del funcionamiento interno, relacionados específicamente con la ejecución de los procesos productivos, se ha optado por plantear un análisis a partir de la forma en la que los resultados, productos y servicios llegan efectivamente al usuario.

Es en este marco que se ha enunciado el quinto objetivo estratégico general.

### **E. Objetivo estratégico general 5**

Diseñar, implementar y gestionar con sentido de innovación, eficacia y eficiencia, un modelo organizativo y administrativo acorde a las necesidades de la EJE y el Órgano Judicial.

Siguiendo un enfoque centrado en el usuario, de los servicios a prestarse, para el tratamiento de este objetivo ha sido necesario dejar momentáneamente de lado el análisis de los procesos de producción interna, tomándose como punto de partida para el análisis, el modo y los mecanismos a través de los cuales los productos y servicios llegan a los usuarios o destinatarios finales.

En este sentido, tomando en cuenta, además, que la tendencia general del Estado boliviano es la de un modelo estatal descentralizado y con autonomías, se considera que, entre otros, dos son los conceptos centrales que deberían ser tomados en cuenta en el diseño del modelo organizativo de la EJE: la dualidad centralización/descentralización y las dualidad concentración/desconcentración.

Así, considerando la información recabada y procesada tanto en las encuestas como en los talleres participativos desarrollados para este efecto, además de los resultados del análisis comparativo realizado, ha sido posible desarrollar algunos lineamientos generales a ser tomados en cuenta en el diseño de la futura EJE, planteando la necesidad de un modelo ecléctico donde convivan, de acuerdo a las necesidades y bajo una lógica de equilibrio, elementos de centralización y descentralización, de acuerdo a los requerimientos y condiciones de cada contexto.

En este sentido, se estaría hablando en realidad de un modelo complejo con tres componentes, a saber:

⇒ Componente de gestión por servicios centralizados

Cuando se hace referencia a esta forma de gestión por servicios centralizados, se quiere decir que todas las fases del proceso de producción de los mismos, como ser, planificación, ejecución, monitoreo y evaluación se realizan de forma directa desde la sede central de la entidad.

En este caso, los servicios son prestados de manera directa y sin intermediario territorial alguno, constituyéndose el equipo central en responsable de todo el proceso formativo o de capacitación en todas sus fases.

Este componente de gestión por servicios centralizados puede presentar algunas modalidades específicas, como ser:

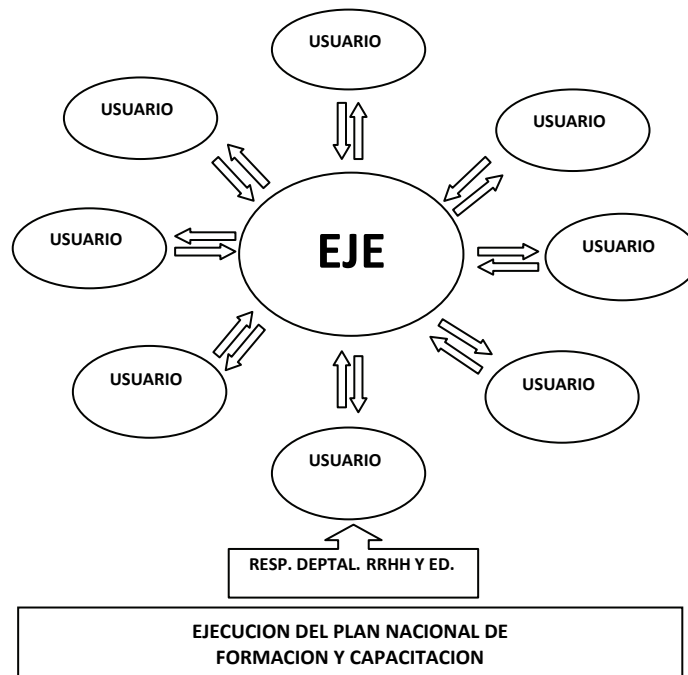
- Centralización radical. Cuando los procesos son planificados, ejecutados, monitoreados, evaluados y certificados directamente en el centro.
- Centralización moderada. Cuando la fase de ejecución y concretización del servicio pueden ser efectivizados fuera del centro, pero con planificación, personal, recursos y responsabilidad centralizados (similar a la gestión de servicios desconcentrados).

Debe entenderse que el nivel de centralización o descentralización se define específicamente a partir del grado de responsabilización que se asigna a unidades establecidas de manera más o menos estable en los territorios, con transferencia de recursos y capacidades, y no así cuando es la propia estructura central la que se traslada a la periferia, caso en el que se estaría hablando de procesos centralizados pero ejecutados de manera desconcentrada. Esto quiere decir, como es lógico, que existe un solo plan nacional de actividades académicas y que se ejecuta en todos sus componentes bajo responsabilidad directa de la estructura central, que es, además, la única que realmente existe.

Las ventajas de la centralización han sido identificadas con claridad en los talleres de construcción participativa de propuesta desarrollados en todos los departamentos del país, y están relacionados esencialmente con un mayor control y uniformización en la planificación y ejecución de los procesos, mejores posibilidades de intercambio de pareceres y criterios entre funcionarios de distintos distritos judiciales. Por otra parte, en cuanto a las posibles desventajas, se identifican los riesgos de una excesiva homogeneización que bien podría afectar la pluralidad existente y un menor conocimiento de las realidades regionales que en ocasiones puede restar calidad y pertinencia a determinados procesos; sin embargo, no es menos cierto que una descentralización excesiva puede generar dispersión tanto en el control como en los resultados esperados para cada intervención y, en algunos casos, puede resultar más costoso.



Gráfico N° 33  
**Modelo de gestión por servicios centralizados**



Fuente: Elaboración propia

⇒ Componente de gestión por servicios descentralizados

En el entendido de que no todos los servicios pueden ser eficientemente gestionados mediante un modelo centralizado, resulta necesario prever la existencia de un componente de gestión de servicios de manera descentralizada, esto quiere decir, promover un mayor protagonismo y responsabilización por parte de las estructuras administrativas judiciales existentes en los distritos, sean parte de las representaciones distritales del Consejo de la Magistratura o parte de los Tribunales Departamentales de Justicia.

No se está hablando en este caso solo de la efectivización del servicio en cercanía física al usuario, algo que se puede lograr perfectamente también mediante un servicio centralizado por ejecución desconcentrada, si no que se trata además de lograr el desarrollo de las capacidades en los entes prestadores de servicios ya existentes en los propios distritos. Esto quiere decir que si bien podría lograrse una mayor participación de las potencialidades locales y un mejor nivel de reconocimiento de las peculiaridades regionales, la gestión tiende a hacerse más compleja, pues emerge un nuevo actor en el proceso de producción, un nivel burocrático intermedio entre el usuario y el ente central, con recursos, capacidades y demandas propias.

Ello explica en parte el temor de los decisores y las burocracias centrales a implementar políticas serias de descentralización, en tanto consideran que se trata de una de las formas más profundas de cambio institucional y gerencial que, sin lugar a dudas, pone en riesgo el “status

quo” establecido y cuestiona de manera directa las formas de planificar, ejecutar, monitorear y evaluar los procesos de producción interna y externa en las organizaciones.

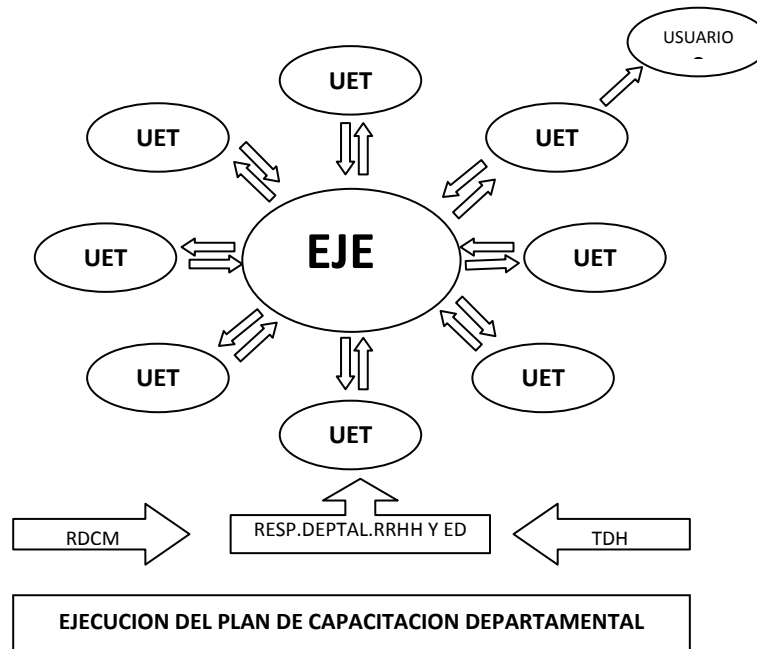
Las visiones descentralizadoras se centran más en el usuario y en la participación directa de las capacidades locales en la generación de respuestas a las necesidades sociales, de ahí su poder democratizador y su potencial para dar respuesta a sociedades con altos niveles de diversidad territorializada.

Entendiéndonos como una sociedad diversa y plural, es la propia Constitución la que ha establecido un tipo de Estado plural, descentralizado y con autonomías, que se abre a toda de una serie de novedosos dispositivos de gerencia pública dirigidos precisamente a gestionar esa enorme diversidad espacialmente dispersa, destacando entre ellos aquellos recursos y mecanismos de redistribución territorial del poder y las capacidades estatales para responder a las necesidades de la población.

A partir de lo explicado, se plantea que la EJE, sin desconocer la necesidad de un cierto nivel de centralización, reconozca también la necesidad de descargar parte de la responsabilidad académica a las estructuras periféricas, estableciendo un sistema de gestión ecléctico que permita un adecuado equilibrio entre centralización y descentralización, enfocándose más en la calidad del servicio y en el reconocimiento de las peculiaridades regionales que en los conflictos entre las burocracias centrales establecidas y las burocracias periféricas emergentes.

Este modelo ecléctico permitirá la co-existencia de un plan nacional diseñado y ejecutado de manera concurrente y complementaria con nueve planes departamentales, lo que precisará de una re-distribución organizacional del trabajo y determinará la necesidad de redimensionar la intervención de los entes centrales y promover el desarrollo de capacidades de las entidades territoriales. Esto no significará, como es lógico, un achicamiento de la estructura central, pero si un reacondicionamiento de sus recursos, generando nuevas capacidades y desarrollando ciertos elementos de la gestión, más relacionados con las capacidades de ejecución de actividades estratégicas y con la planificación, monitoreo y evaluación del servicio.

Gráfico N° 34  
**Modelo de gestión por servicios descentralizados**



Fuente: Elaboración propia

⇒ Modelo de gestión por descentralización radical

En atención al redimensionamiento del principio de Probidad, definido por la Ley N° 025 del Órgano Judicial como "...la exigencia de conocimiento y de capacitación permanente de las juezas y los jueces, como fundamento para un servicio de calidad en la administración de justicia", se abre para el trabajo de la EJE un escenario de actividad interesante a partir de la aplicación de la descentralización pero desde una perspectiva distinta, centrada en el propio funcionario judicial.

Esto quiere decir que una buena parte de la responsabilidad de la capacitación se descentraliza o delega hacia el propio funcionario, cambiando la lógica de intervención de la EJE en los procesos formativos, principalmente en lo que al componente de capacitación permanente se refiere, promoviendo el desarrollo de las capacidades autoformativas y de investigación que se entienden como las más apropiadas para la educación de adultos y el perfeccionamiento profesional en sede laboral.

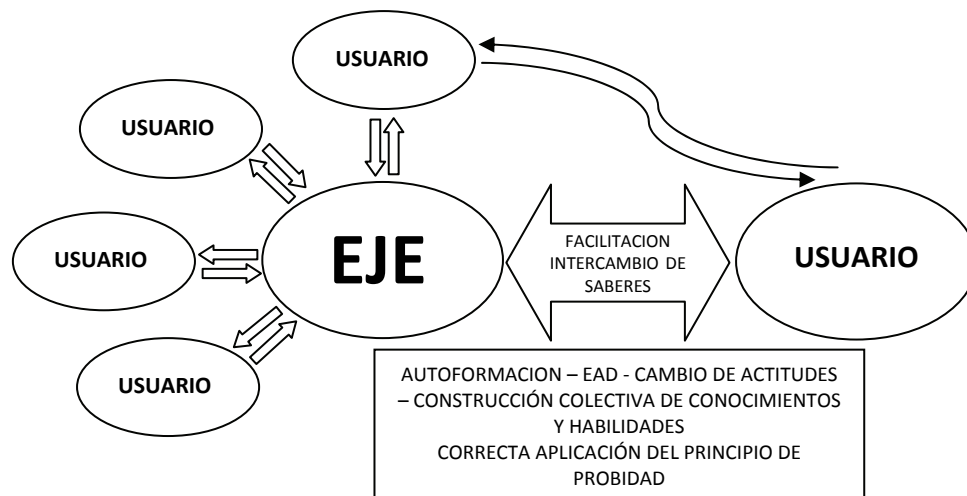
De la misma forma, es dable esperar que del intercambio "virtual" entre funcionarios surjan nuevas formas de aprender y de generar soluciones de manera colectiva, para ello será imprescindible cambiar la lógica de aprendizaje y establecer redes estables para la comunicación y el intercambio de conocimientos y experiencias.

De esta forma, la EJE dejaría el rol un tanto paternalista hasta hoy desarrollado para constituirse en un ente facilitador de la capacitación, un evaluador de los conocimientos y funciones (evaluación del desempeño en apoyo al Consejo de la Magistratura) y un foco de innovación y mejoramiento constante del servicio de la administración de justicia a partir de procesos de investigación e intercambio, vale decir, constituirse en un verdadero “tanque de pensamiento” organizacional.

Todo esto va en consonancia con la apuesta estratégica institucional dirigida hacia la inversión en la implementación de un sistema tecnológico eficiente de apoyo a los procesos académicos y de interacción social, lo que sin duda permitirá llegar a un número mayor de usuarios con menores costos y un menor perjuicio a la función judicial al evitar ausencias continuas de funcionarios en los despachos judiciales, las mismas que aún siendo temporales y discontinuas, no dejan de afectar el flujo normal de atención de causas.

Sin embargo, no está demás aclarar que la apuesta hacia el uso académico de las nuevas tecnologías puede dejará de lado la necesidad de establecer, cuando las características del procesos formativo o de capacitación así lo exijan, la presencialidad como un elemento insustituible en procesos académicos específicos.

Gráfico N° 35  
**Modelo de gestión por descentralización radical**



Fuente: Elaboración propia

#### a. Objetivo estratégico específico 5.1

Diseñar las estructuras y procesos de funcionamiento interno de la EJE en torno al nuevo modelo organizativo.

Una vez definido el modelo de la macro-estructura organizacional, corresponderá desarrollar los procedimientos específicos por áreas de trabajo. A esta etapa corresponde la elaboración del manual de funciones y del manual de procedimientos internos en los que se asignan responsabilidades y recursos.

En las entidades públicas, los procesos internos de producción y desarrollo de servicios están regulados por la Ley 1778 y sus normas básicas. En ellas se establecen los lineamientos generales de funcionamiento organizacional, tanto en el ámbito de la planificación y la ejecución, como en el de la evaluación y el control.

Por supuesto, en el complejo modelo de gestión planteado, tan complejo como la realidad que se pretende gestionar, la aplicación de los sistemas de la Ley 1178 deberán adecuarse y responder a tales especificidades, sin perder la esencia del control y el seguimiento necesario para el cumplimiento de los objetivos institucionales y la generación de valor público en cada una de sus intervenciones.

#### b. Objetivo estratégico específico 5.2

Establecer y gestionar con sentido de innovación, un sistema sostenido de soporte informático eficaz y eficiente para las actividades de la EJE.

Como se tiene dicho, uno de los ejes de innovación y mejoramiento constante de los procesos académicos y de mejoramiento del desempeño profesional de los funcionarios judiciales es, sin duda, el de la tecnología.

Desde hace algunos años, el Estado boliviano en general y el Poder Judicial en particular han volcado esfuerzos hacia la implementación, ciertamente aún embrionaria, de algunos elementos de lo que se conoce como “gobierno electrónico”, concepto definido en la Carta Iberoamericana de Gobierno Electrónico aprobada en 2007 como “el uso de las TIC en los órganos de la Administración para mejorar la información y los servicios ofrecidos a los ciudadanos, orientar la eficacia y eficiencia de la gestión pública e incrementar sustantivamente la transparencia del sector público y la participación de los ciudadanos”.

Ciertamente, el concepto se amplía tanto al ámbito de la administración judicial (gobierno electrónico judicial) como al plano de la formación y la capacitación, en los que las tecnologías de la información y comunicación, principalmente el Internet, han revolucionado la forma de entender y gestionar tanto los procesos administrativos y de relacionamiento con los usuarios y

destinatarios de los servicios, como los procesos de enseñanza y aprendizaje, primero con las tecnologías educativas a distancia mediadas por los mecanismos tradicionales de comunicación (correo, teléfono, televisión), para luego pasar a los procesos de autoformación tutorizada mediante instrumentos audiovisuales en soporte digital (multimedia), hasta llegar a la teleformación o e-Learning, entendido como la aplicación de la Internet en los procesos de formación y capacitación, en sus modalidades tanto sincrónicas (chat, videoconferencia, SMS, etc.) como asincrónicas (clase virtual, @mail, autoformación tutorizada, etc.). Hoy en día se perfila incluso una nueva modalidad diametralmente distinta, centrada en la generación de saberes y el aprendizaje continuo basado en las redes sociales, es la web 2.0 que no solo permite, sino que estimula la formación de verdaderas comunidades virtuales que bien pueden ser aprovechadas con fines científicos (wikis, redes sociales, redes de aprendizaje, etc.). El propio IJB ya estuvo experimentando con algunas soluciones informáticas en línea para viabilizar la constitución de redes, con resultados alentadores: a) Se ha diseñado una plataforma virtual para dar soporte a la Red de Investigación Jurídica (RIJ); b) Se han desarrollado trabajos de investigación por colaboración remota en base al @mail, plataformas moodle, repositorios de documentos en línea, wikis, skydrive, etc.

Debe entenderse que la descolonización no tiene porque significar la negación de los saberes y conocimientos universales ni dar la espalda a los avances científicos, al contrario, debe entenderse como una forma de diálogo de los saberes endógenos con los saberes exógenos en un plano de horizontalidad y respeto. En tal sentido, el respeto a las culturas y naciones autóctonas con sus saberes propios no está reñido con el conocimiento y uso de las ventajas tecnológicas. Tales elementos subyacen, por ejemplo, en la decisión gubernamental de invertir una gran cantidad de recursos en la adquisición de un satélite nacional, lo que sin duda ampliará las posibilidades tecnológicas en todos los campos del quehacer estatal.

En resumen, se trata de aprovechar lo bueno que de la globalización se puede extraer y enriquecer el saber denominado universal occidental con líneas epistemológicas diversas, propias de nuestros pueblos.

La apuesta está en las TIC, cuya utilización y desarrollo constante deberán constituirse en uno de los ejes más sólidos del nuevo modelo organizacional, académico y pedagógico de la EJE, a partir de lo cual se podrán realizar profundos cambios en los procesos de formación, capacitación, interacción, investigación y desarrollo en el ámbito de la administración pública en general y de la administración judicial en particular, ampliando la cobertura con menor costo.

### c. Objetivo estratégico específico 5.3

<p>Establecer una red sólida y sostenida de relaciones interinstitucionales estratégicas.</p>
---

Como se ha mencionado, con el desarrollo tecnológico la formación de redes se ha visto enormemente facilitada. Hoy, es posible desarrollar formas de cooperación remota inimaginables

hasta hace algunos años, las barreras de tiempo y distancia se han relativizado, la misma noción de realidad y presencialidad se ha puesto en cuestión (realidad virtual).

Ahora es posible sostener encuentros y reuniones en tiempo real con sujetos dispersos alrededor del planeta mediante sistemas cada vez más asequibles de videoconferencia. En este sentido, de manera congruente con la agresiva política tecnológica que deberá imponerse, la EJE deberá integrarse a la enorme red de aprendizaje universal que se viene gestando a nivel global, una de ellas es, por ejemplo, la GDLN del Banco Mundial (Red Global de Aprendizaje para el Desarrollo, por sus siglas en inglés) que pretende crear un sistema de red a nivel planetario para compartir recursos y generar conocimientos que alimenten procesos concretos de desarrollo y mejoramiento de la calidad de vida de las comunidades humanas.

A este tipo de redes de cooperación sobre recursos académicos y pedagógicos (redes de conocimiento), se incluye la tradicional red de cooperación financiera y administrativa (redes interinstitucionales), es decir, el establecimiento de una política de relaciones interinstitucionales con la finalidad de gestionar recursos de donación y contraparte para lograr inversiones de mayor impacto, algo en lo que el IJB ha desarrollado ya un notable nivel de experticia y gestionado una buena cantidad de recursos para la ejecución de varias de sus actividades.

#### d. Objetivo estratégico específico 5.4

Diseñar una política de posicionamiento institucional que proyecte la imagen corporativa de la EJE más allá de los límites de lo estrictamente judicial.

En este aspecto se deberán considerar muchos elementos, desde la política comunicacional, hasta el establecimiento de mecanismos de vinculación tanto con los actores del sistema ampliado de justicia (funcionarios jurisdiccionales, funcionarios del Ministerio Público y abogados libres) como con el mundo académico en general, institucional y la propia ciudadanía en general.

La imagen corporativa no es más que un instrumento que sirve para la generación de una identidad organizacional, y ésta a su vez responde a la necesidad de un posicionamiento institucional que deberá responder a la naturaleza académica de la EJE y deberá reflejar lo que la entidad “es y significa” para los actores del contexto, esto a partir de su producción y resultados en los dos grandes ámbitos de trabajo identificados: formación/capacitación, por un lado, e investigación, desarrollo e interacción, por otro<sup>20</sup>.

Debe tomarse en cuenta que no todo lo que “es” necesariamente “parece ser”, a partir de ello, será necesario trabajar en reflejar hacia lo externo la imagen de lo que se es y construir a partir de ello una significancia en la percepción de los actores del entorno, hacer que exista una congruencia entre el “ser” institucional y la percepción que de la entidad se genere en la mente

<sup>20</sup> La descripción en detalle sobre estos ámbitos de trabajo institucional ha sido ampliamente desarrollada en acápites anteriores.

de los sujetos del entorno (significancia), esto con la idea de superar esa visión general de una entidad limitada a su trabajo en temas formativos y seguir la corriente general que vienen siguiendo las entidades académicas judiciales en el espectro internacional, es decir, ampliándose a otras actividades relacionadas con la generación de un valor agregado a las tradicionales funciones académicas y establecer e irradiar una imagen de centro académico de excelencia, centro impulsor de la innovación y la mejora organizacional a partir de la generación de conocimientos con visión aplicada, es decir, constituir un verdadero “tanque de pensamiento”, de acuerdo a la definición internacionalmente aceptada.

Al tratarse de una nueva entidad, el trabajo en el desarrollo de la imagen corporativa deberá abarcar a todos los aspectos relacionados con la percepción que de la entidad se tenga en el entorno, para ello se deberá trabajar en el sello de identidad en consonancia con el nuevo modelo de justicia que se pretende implementar, contemplando, entre otros, los siguientes elementos:

- El diseño de un logotipo que resuma, de forma gráfica y agradable, el sentido, rol y significancia de la entidad para la administración de justicia y la sociedad en general.
- La elección de unos colores distintivos.
- Sobre la base de lo anterior, el diseño de una página web que combine elementos de utilidad con elementos de impacto visual e identidad organizacional.
- Establecer una política de producción intelectual y publicaciones que incluya, de manera regular, todos los elementos anteriormente detallados.
- Establecer una política de relacionamiento fluido con los medios para establecer canales permanentes de intercambio e información con la sociedad civil.

De esta forma, para evitar las deficiencias que en este rubro presentó el IJB en su momento, la generación de la imagen corporativa de la EJE deberá trabajar a tres niveles, en todos los casos con elementos transversales y regulares, pero en algunos, con determinadas peculiaridades:

- ⇒ *Nivel de entorno inmediato.* Relacionado con el ámbito estrictamente judicial, sector en el que la experiencia acumulada ha demostrado un notable déficit de comunicación y el consiguiente desconocimiento acerca de la naturaleza jurídica/administrativa, el rol, misión y funciones del ente académico. Esto ha llevado a un cierto nivel de conflictividad, especialmente con algunas reparticiones del Consejo de la Judicatura, que bien pudo haberse evitado con una mejor política comunicacional y la consolidación de una imagen corporativa institucional más clara, lo que además hubiera redundado en un trabajo más coordinado y sinérgico.
- ⇒ *Nivel de entorno intermedio.* En el que se engloban a los actores que hacen parte de lo que se conoce como el sistema ampliado de justicia, que incluye, además de a los actores judiciales, a los representantes del Ministerio de Justicia, a los abogados en el ejercicio libre de la profesión (litigantes) e incluso, por su proximidad, las propias entidades académicas de enseñanza del Derecho (universidades, institutos, otras escuelas judiciales, etc.).



⇒ *Nivel de entorno mediato*. Contemplando a una diversidad de actores institucionales, tanto públicos como privados y a la propia ciudadanía en general.

En lo referente a las políticas de comunicación externa en las organizaciones tanto públicas como privadas, aplica a la perfección el enunciado que indica que “...no es suficiente con ser, es también necesario parecerlo”, por lo tanto, la inversión de recursos en este rubro queda así plenamente justificada.

### **3. Estructura organizacional básica propuesta**

Para el logro de los objetivos estratégicos identificados, se plantea una estructura organizacional que se plasma en el organigrama inserto en el gráfico N° 34, que debe ser interpretado considerando los siguientes aspectos:

#### **A. Niveles organizacionales**

Se prevén cinco niveles funcionariales en razón de la distribución interna vertical del trabajo.

- *Nivel de definición de políticas*. A cargo del Directorio, conformado de acuerdo a norma por el presidente y el decano del Tribunal Supremo de Justicia y el presidente del Tribunal Agroambiental.
- *Nivel ejecutivo*. En que se integra el Director General de la EJE y dos Directores Adjuntos, uno de Formación y Capacitación y otro de Investigación, Desarrollo e Interacción.
- *Nivel técnico operativo*. Compuesto por los profesionales especialistas, tanto del área jurídica, pedagógica, administrativa/financiera y documental, como tecnológica.
- *Nivel de apoyo logístico*. Personal secretarial, de mensajería y mantenimiento.
- *Nivel de apoyo tercerizado*. En el entendido de que una buena parte de los servicios internos será transferida a terceros sea vía convenios o contratos, o mediante redes de apoyo territorial bajo una lógica descentralizada.

#### **B. Áreas funcionales**

Por otra parte, se consideran cuatro grandes ámbitos o esferas de acción organizacional, identificadas en razón de la división funcional horizontal del trabajo interno:

- *Dirección general*. Con funciones de coordinación y dirección general de las actividades y los canales de relacionamiento externo. Una de las funciones que este nivel debería cumplir es el relacionado con lo referente al apoyo técnico en temas de selección de personal y evaluación

del desempeño laboral, para lo cual debería contar con un coordinador de carrera judicial, que trabajará en estrecha coordinación con las unidades encargadas de la gestión de recursos humanos en el Consejo de la Magistratura.

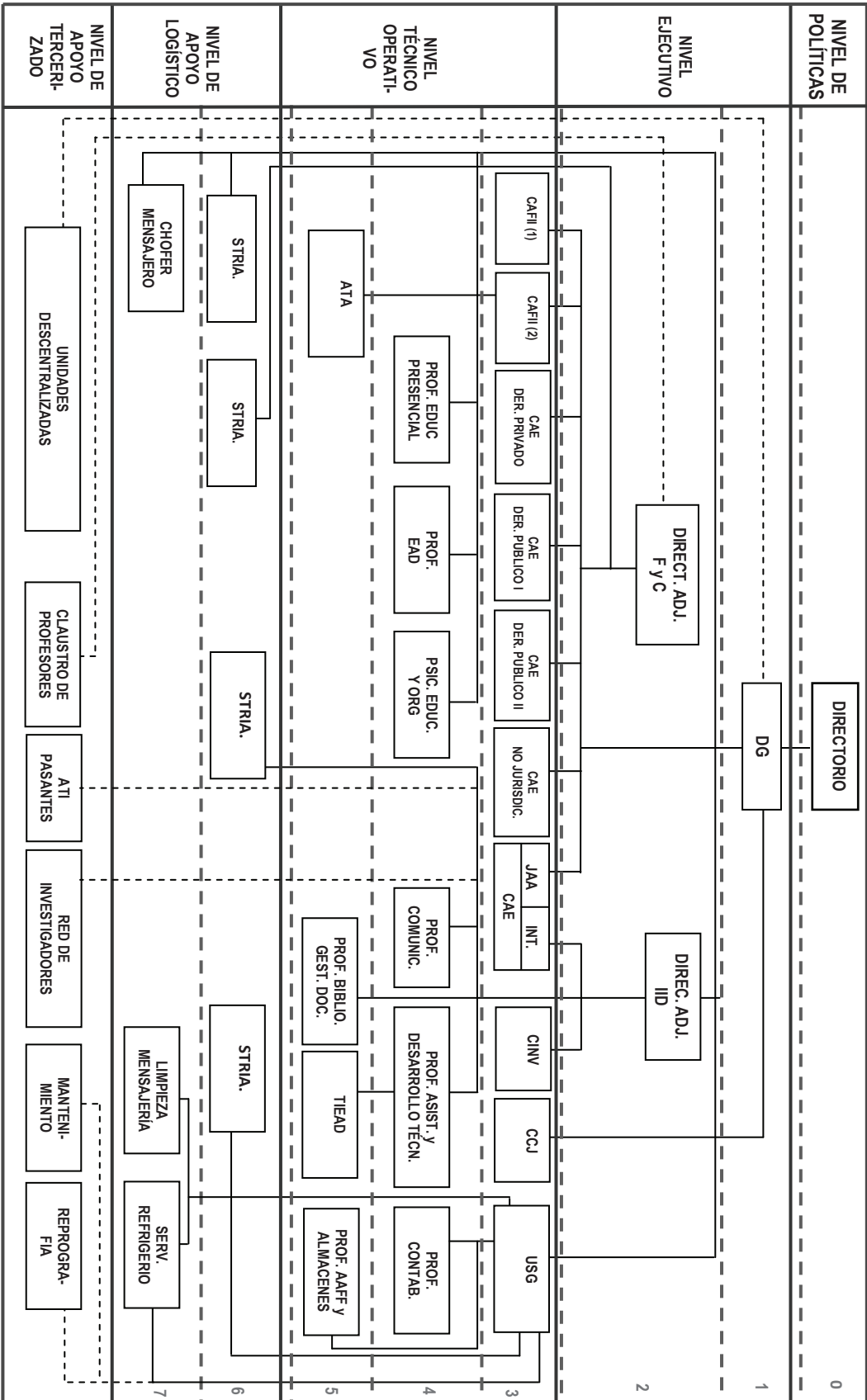
- *Formación y capacitación.* A cargo de un Director Adjunto y su equipo de trabajo, compuesto por coordinadores académicos, profesionales en educación, asistentes técnicos académicos y personal de apoyo secretarial.
- *Interacción, investigación y desarrollo.* Bajo responsabilidad de otro Director Adjunto y equipo de trabajo, compuesto esencialmente por juristas investigadores, profesionales de las ciencias sociales o antropológicas, profesionales del área de tecnología y comunicaciones, etc. Sus funciones se centraran en acciones de fomento a la coordinación y cooperación interjurisdiccional, apertura de escenarios y mecanismos para la participación y el control social, generación de saberes novedosos y gestión de un conocimiento relevante para la administración de justicia e identificación.
- *Servicios generales.* A cargo de las importantes funciones de apoyo logístico y administrativo, además del control y gestión de las finanzas institucionales.

Se trata, en líneas generales, de una propuesta que no implica un crecimiento sustancial en la planta de personal ni en los recursos financieros asignados para este rubro en el presupuesto organizacional; no obstante, representa una re funcionalización de los antiguos cargos y, en algunos casos, un cambio total del perfil profesional, como ocurre, por ejemplo, en el caso del área de interacción, investigación y desarrollo que será responsable de esferas de trabajo en las que el viejo Instituto de la Judicatura no había ingresado o las había enfrentado desde una perspectiva diferente.

En tal sentido, se prevé, por ejemplo, un coordinador de carrera judicial, que debería encargarse de la coordinación operativa con las instancias correspondientes del Consejo de la Magistratura a efecto de coadyuvar en la gestión de los subsistemas de selección y evaluación del desempeño.

Gráfico N° 36

## ORGANIGRAMA PROPUESTO ESCUELA DE JUECES DEL ESTADO



Cuadro N° 50

DESGLOSE DE ABREVIATURAS		
N°	ABREVIATURA	SIGNIFICACIÓN
1	DG	Director general
2	DIRECT. ADJ. Fy C	Dirección adjunta de formación y capacitación
3	DIRECT. ADJ. IID	Dirección adjunta de interacción, investigación y desarrollo
4	CAFII (1)	Coordinador académico de formación inicial e inductiva (1)
5	CAFII (2)	Coordinador académico de formación inicial e inductiva (2)
6	CAE DER. PRIVADO	Coordinador académico especializado en Derecho Privado
7	CAE DER. PÚBLICO I	Coordinador académico especializado en Derecho Público I
8	CAE DER. PÚBLICO II	Coordinador académico especializado en Derecho Público II
9	CAE NO JURISDIC.	Coordinador académico especializado del área no jurisdiccional
10	CAE JAA INT.	Coordinador académico especializado en justicia agroambiental e interacción
11	CINV	Coordinador de investigación
12	CCJ	Coordinador de carrera judicial
13	USG	Unidad de servicios generales
14	PROF. EDUC. PRESENCIAL	Profesional en educación presencial
15	PROF. EAD	Profesional en educación a distancia
16	PSIC. EDUC. Y ORG	Psicólogo educativo y organizacional
17	PROF. COMUNIC.	Profesional en comunicación
18	PROF. ASIST. y DES. TECN.	Profesional en asistencia y desarrollo tecnológico
19	PROF. CONTAB.	Profesional en contabilidad
20	ATA	Asistente técnico académico
21	PROF. BIBLIO. GEST. DOC.	Profesional bibliotecario y gestión documental
22	TIEAD	Técnico informático en educación a distancia
23	PROF. AAFP Y ALMACENES	Profesional activos fijos y almacenes
24	STRIA.	Secretaría
25	STRIA.	Secretaría
26	STRIA.	Secretaría
27	STRIA.	Secretaría
28	CHOFER MENSAJERO	Chofer mensajero
29	LIMPIEZA MENSAJERÍA	Limpieza y mensajería
30	SERV. REFRIGERIO	Servicio de refrigerio

Fuente: Elaboración propia



## CUARTA PARTE

# **PLANTEAMIENTO PEDAGÓGICO**

## **–Hacia la Escuela de Jueces del Estado–**

Este apartado contiene las recomendaciones de orden pedagógico que bien pueden servir de insumo para la concreción de un planteamiento académico innovador e imaginativo para la formación y capacitación del juez boliviano en el marco del nuevo modelo de justicia.



# I

## DIAGNÓSTICO DEL PROCESO DE FORMACIÓN EN EL INSTITUTO DE LA JUDICATURA DE BOLIVIA (IJB)\* \*\*

### 1. introducción

Desde la organización del Estado Boliviano, en 1825, el Poder Judicial ha incorporado al profesional abogado al ejercicio de la función de juez, es decir, entre las esferas de actuación de los profesionales formados en Derecho, se incluye de manera explícita la actividad de *juzgador público*. En el curso de la vida republicana se mantuvo la idea de que el título de abogado se constituía en el requisito suficiente para cumplir las delicadas tareas de juzgar y, con ello, tomar decisiones que directa o indirectamente afecten la libertad, la vida, la honra y los bienes de las personas naturales o jurídicas. Sin embargo, esto fue sistemáticamente cuestionado toda vez que la ciencia del Derecho es de carácter histórico, dado que está en permanente transformación y, por ende, responde a intereses de determinados grupos sociales, con ello emergía la necesidad de la especialización y, a partir de ella, de la capacitación, el perfeccionamiento y el aprendizaje permanentes.

En los tiempos actuales, la globalización como en un fenómeno que afecta el funcionamiento de las sociedades en el plano económico, tecnológico y cognitivo/epistemológico, tiene una enorme repercusión en la vida jurídica de los países. En este marco, en la década del 90 se hicieron algunas reformas tendentes a mejorar la administración de justicia e introducir cambios en su estructura, entre las que destaca la creación del Instituto de la Judicatura de Bolivia - IJB, como una medida indudablemente significativa en el entendido de que el nivel de formación del juez boliviano ya no respondía a las nuevas y crecientes exigencias de la sociedad.

#### 1.1. Delimitación del área a diagnosticar

El presente informe aborda, inicialmente, el análisis general del enfoque pedagógico en actual aplicación en los diferentes procesos formativos en el IJB, para posteriormente centrarse específicamente en el diagnóstico del Curso de Formación Inicial, una de las actividades centrales del trabajo institucional.

---

\* Jaime Villalta Olmos. Consultor PROJURIDE – GIZ.

\*\* Este trabajo ha sido realizado sobre la base de la información documental institucional a la que se ha tenido acceso, por lo que corresponde completar el diagnóstico con la evaluación del impacto del proceso formativo en la labor específica de los Jueces Instructores egresados del cursos de formación inicial, lo que se logrará mediante el análisis de la información proveniente del mundo litigante, de abogados en ejercicio libre de la profesión y la valoración del producto (resoluciones) a través de la opinión de expertos. En cuanto se refiere a la propuesta de bases teóricas y metodológicas, es necesario terminar el trabajo utilizando todos los métodos teóricos y empíricos inherentes al caso, especialmente en el análisis ocupacional, la determinación de problemas que debe resolver el juez, la detección de necesidades de capacitación, etc.



## 2. Análisis general

El Instituto de la Judicatura de Bolivia se instituye para superar una de las preocupaciones centrales en el proceso de reformas judiciales, como es la capacitación de los funcionarios jurisdiccionales en general y la formación del juez Instructor General en particular, para lo cual se formulan dos mecanismos académicos:

### a. Formación inicial

Materializada a partir de la ejecución del Curso de Formación Inicial para el ingreso a la carrera judicial;

### b. Capacitación Permanente.

Desarrollada periódicamente en materia jurisdiccional y no jurisdiccional.

En el ámbito de estos emprendimientos de superación del profesional judicial, se asume que lo fundamental se concentra en el primer proceso académico, razón por la que dentro de los alcances de este trabajo se analizan esencialmente los rasgos más importantes correspondientes al diseño curricular del Curso de Formación Inicial para el Ingreso a la Carrera Judicial y sus modificaciones en el tiempo.

## 2.1. Curso de Formación Inicial

De acuerdo a la documentación a la que se ha tenido acceso, las dos primeras versiones del Curso fueron ejecutadas sobre la base de las siguientes directrices:

- a. Los “Módulos Instruccionales”, del 1º de marzo de 2001 y el “Manual Regulator del Subsistema de Ingreso a la Carrera Judicial”, aprobados por Resolución N° 01/2001:
- b. El Reglamento del Sistema de la Carrera Judicial, puesto en vigencia mediante el Acuerdo del Pleno del Consejo de la Judicatura N° 160/2000.

Base académica y reglamentaria cuya aplicación se refleja en el texto del Informe Anual de Actividades 2000-2001 del Instituto de la Judicatura de Bolivia.

Cabe señalar que en la presentación de los Módulos Instruccionales 2001, se establece que el objetivo central del proceso pedagógico es la “*capacitación integral del futuro Juez Instructor General*”; de la misma forma, se precisan además, otros dos objetivos:

- “Desarrollar un pensamiento reflexivo sobre la administración de justicia...”; y
- Elevar su competencia técnica y el desarrollo de destrezas y habilidades para el ingreso a la Carrera Judicial...” (Módulos Instruccionales: 2001:5).

Sobre esta base que se desarrollaron los dos primeros cursos de formación inicial para el ingreso a la carrera judicial.

Las materias que se impartieron, bajo un diseño modular, fueron las siguientes:

Cuadro N° 51

**Contenidos temáticos**

Derecho Constitucional	6 módulos	20 sesiones
Derecho Civil	12 módulos	54 sesiones
Derecho Penal	12 módulos	55 sesiones
Derecho de Familia	9 módulos	26 sesiones
Organización Judicial	1 módulo	6 sesiones
Administración de despachos judiciales	1 módulo	4 sesiones
Informática	1 módulo	13 sesiones
Estructura y redacción de sentencia	1 módulo	4 sesiones
<b>Total</b>	<b>43 módulos</b>	<b>182 horas</b>

Fuente: Módulos Instruccionales, 2001.

### 2.1.1. Plan Curricular

Superado el planteamiento inicial de las dos primeras versiones del Curso de Formación Inicial, se aprobó, mediante Resolución N° 07/03 de 8 de mayo de 2003, el *Plan Curricular del Programa de Selección y Capacitación* para la ejecución de la tercera versión del Curso de Formación Inicial, que con características más ordenadas, comienza con un diagnóstico descriptivo de los dos anteriores procesos educativos y sin llegar a conclusiones precisas, pasa a desarrollar el Plan Curricular aplicando el método de modelación.

En este contexto, en los siguientes acápites se analiza el proceso, considerando sus aspectos pedagógicos más esenciales.

#### A. Aspectos generales

Se hace una fundamentación legal, filosófica, epistemológica, sociológica, psicológica y pedagógica del proceso, cuyos objetivos se repiten casi textualmente los expresados en los planes de las dos primeras versiones del Curso de Formación Inicial, con algunas ligeras modificaciones.

#### B. Determinación del Perfil del Juez a formar

Se diseña el perfil de un Juez Instructor General, en los siguientes términos: "... dotado de los suficientes conocimientos e instrumentos teórico-prácticos que le permitan administrar justicia con capacidad, idoneidad, eficiencia y transparencia...", "...sin especialidad alguna, pero que tenga las condiciones de asumir idóneamente, tanto en la capital como en provincia, la función jurisdiccional asignada". Se puntualiza en la fundamentación que los postulantes "... en la Universidad han sido formados para ser abogados y no así para ejercer la función jurisdiccional" (Plan Curricular 2002:14).

### C. “Formación” del juez

En el marco de la misión y objetivo central del IJB, enfocados, como es lógico, en la selección y formación de jueces, se hace una enumeración de las competencias a desarrollarse: conceptuales, procedimentales y actitudinales, lo que importa es producir y transmitir conocimientos, habilidades y actitudes que “se consideran esenciales para la configuración del modelo ideal de juez” (Plan Curricular 2002:14).

El Plan se estructura en dos fases, la primera teórico-práctica (en aula) y la segunda de práctica específica (en juzgado). La primera se desarrolla contemplando tres grandes áreas de conocimientos y competencias, con el siguiente contenido temático:

Cuadro N° 52

	<b>Competencias Conceptuales</b>		
<b>Área Ordinaria</b>	D. Constitucional	7 módulos	20 sesiones
	D. Civil	12 módulos	67 sesiones
	D. Penal	15 módulos	66 sesiones
	D. Familia	10 módulos	30 sesiones
<b>Área Complementaria</b>	D. Orgánico Judicial	1 módulo	7 sesiones
	Interculturalidad	1 módulo	6 sesiones
	Código Niño, Niña y Adolescente	1 módulo	6 sesiones
	Administración de Despachos y D.	1 módulo	4 sesiones
	Perspectivas de Género	1 módulo	12 sesiones
	Informática	1 módulo	6 sesiones
<b>Área Instrumental</b>	Estructura y Redacción de Sentencias	1 módulo	6 sesiones
	Técnicas Argumentativas	1 módulo	4 sesiones
	Técnicas de Valoración de la Prueba	1 módulo	4 sesiones
<b>Total</b>		<b>53 módulos</b>	<b>238 sesiones</b>

Fuente: Plan Curricular 2002.

### D. La pasantía

La segunda fase del Curso de Capacitación Inicial, se desarrolla bajo la lógica de una Pasantía, en la que predominan actividades específicamente prácticas, con dos objetivos concretos:

- a. “Aplicar habilidades técnicas que permitan un desempeño de calidad como Juez Instructor”;
- b. “Desarrollar un compromiso social asumiendo una actuación profesional transparente e idónea en las labores designadas”. (Plan Curricular 2003:30)

Esta práctica en Juzgados de Instrucción, se realiza en las tres materias consideradas básicas para el ejercicio jurisdiccional:

Cuadro N° 53

ÁREA	TIEMPO DE DURACIÓN
Derecho Civil	12 días
Derecho Penal	12 días
Derecho de Familia	12 días

Fuente: Plan curricular 2003

Se aclara que los pasantes son ubicados, por lo general, en un distrito distinto al de origen del alumno, con una asistencia obligatoria del 90% del tiempo en el juzgado en el que desarrollarán sus prácticas.

El responsable directo de esta fase del proceso es el Tutor, cuya selección responde a un proceso que se inicia con la remisión de una nómina de jueces-tutores propuesta por el Director General del Instituto de la Judicatura, para aprobación por la Sala Plena de las respectivas Cortes Superiores de Distrito, en cada departamento.

Se asigna a cada pasante una serie de actividades que deben ser cumplidas bajo el control del Juez-Tutor, quien se constituye en el responsable directo de la evaluación cotidiana tanto de los conocimientos como de las habilidades y las actitudes del alumno, de la formación de habilidades y valores en la actividad diaria de la pasantía, elevando un informe detallado a consideración de la Sala Plena de Corte Superior respectiva.

#### E. Evaluación en el curso de formación inicial

Tanto en las fases teórica como práctica, cada postulante se somete a evaluaciones integrales ejecutadas por el Claustro de Docentes del Instituto, además, de valoraciones a la calidad de los proyectos de resoluciones elaboradas por cada uno de los estudiantes en las diferentes materias. El examen final consiste en la defensa oral de un expediente y la formulación de una resolución, ante un Tribunal constituido por el Comité Académico, con un puntaje de 35 puntos.

En el siguiente cuadro se identifica la distribución de los puntajes de evaluación en las diferentes áreas y fases del proceso:

Cuadro N° 54

ÁREA ORDINARIA	30 puntos
ÁREA COMPLEMENTARIA E INSTRUMENTAL	25 puntos
EVALUACIÓN SEMIFINAL	5 puntos
PASANTÍA	5 puntos
EXAMEN FINAL	35 puntos
<b>TOTAL</b>	<b>100 puntos</b>

Fuente: Plan curricular 2003

## F. Docentes

Se reconocen las siguientes categorías de docentes:

- a. Regulares. En esta clasificación se incluyen a los profesionales *principalmente jueces en ejercicio*, seleccionados y “declarados en comisión de servicios especiales”, contratados a tiempo completo para las asignaturas de Derecho Penal, Derecho Civil y Derecho de Familia;
- b. Invitados. “..son expertos, jueces en función o no” contratados para las asignaturas de las áreas complementarias e instrumentales;
- c. Jueces – tutores. Son los Jueces Instructores por recomendación de Sala Plena de las Cortes Superiores, que se encargan “de la orientación, evaluación de los alumnos en la fase de Pasantías”.

### 2.1.2. Plan curricular 2005

En este documento académico se sigue la misma lógica que en Plan Curricular 2003 en lo referente a sus fundamentaciones y objetivos; sin embargo, esta versión se plantea con claridad la aspiración institucional en los siguientes términos: “El resultado esperado de los objetivos previstos para la formación inicial es garantizar la *transición de un profesional abogado a la de juez*, por ello, se enfatiza en la formación básica y complementaria, relacionadas con el desarrollo de competencias que hacen a la labor del juez” (Plan Curricular 2005:6).

Para cumplir los objetivos propuestos, el curso se divide en dos fases: una *teórico-práctica* y otra de *pasantía*, con 5 meses y dos meses de duración, respectivamente.

En consecuencia, la estructura del Plan Curricular se modifica de la siguiente manera:

Cuadro N° 55

**FASE TEÓRICO-PRÁCTICA**

<b>AREA DE FORMACIÓN ESPECIALIZADA</b>		<b>SESIONES</b>
<b>SUB-ÁREA CONSTITUCIONAL</b>	1. Derecho Constitucional: Estructura del Estado Constitucional y los Principios y valores sobre los que se sustenta el Estado de Derecho en el Orden Constitucional.	9
	2. Derechos y Garantías Constitucionales.	12
	3. Derecho Procesal Constitucional y el control de la constitucionalidad en Bolivia.	10
	4. Recursos que garantizan el ejercicio de los Derechos Fundamentales.	7
	5. Derecho Jurisprudencial e Interpretación Constitucional.	10
	6. Sub-reglas jurisprudenciales en las diversas materias.	6
<b>Total Sesiones:</b>		<b>54</b>
<b>SUB-ÁREA CIVIL Y PROCESAL</b>	1. Los Principios en el Proceso Civil.	6
	2. Medidas precautorias.	8
	3. Medidas preparatorias de la demanda.	6
	4. Los procesos sumarios de conocimiento.	14
	5. Los procesos de desalojo.	6
	6. Procesos Interdictos.	6
	7. Procedimientos voluntarios.	10
	8. Proceso Ejecutivo.	10
	9. Proceso Coactivo Civil.	4
	10. Procesos de ejecución en general.	6
	11. De la nulidad, anulabilidad resolución y rescisión de contratos.	8
<b>Total Sesiones:</b>		<b>84</b>
<b>SUB-ÁREA PENAL Y PROCESAL PENAL</b>	1. Introducción al estudio de las cuestiones fundamentales del Derecho Penal.	4
	2. Teoría del delito.	8
	3. Teoría de la autoría y la participación.	6
	4. Teoría de la pena.	6
	5. Visión general el Código de Procedimiento Penal-Ley 1970.	6
	6. Garantías Constitucionales.	10
	7. Rol del Juez Instructor en la Etapa Preparatoria.	14
	8. El Recurso de Habeas Corpus.	4
	9. Medidas cautelares en el Proceso Penal.	8
	10. Excepciones e incidentes en la etapa preparatoria.	6
	11. Salidas alternativas: 1) Criterios de oportunidad reglada.	10
	12. Salidas alternativas: 2) Suspensión condicional del proceso	8
	13. Salidas alternativas: 3) Procedimiento Abreviado	4
	14. Salidas alternativas: 4) La conciliación	4
	15. Recursos	4
<b>Total Sesiones:</b>		<b>102</b>
<b>SUB-ÁREA FAMILIA</b>	1. Parentesco y afinidad.	6
	2. Ley de Violencia Familiar.	6
	3. Proceso por audiencia para fijación de asistencia familiar.	14
	4. Uniones libres o de hecho.	6
	5. De la separación de bienes matrimoniales y la liquidación de la comunidad de gananciales.	4
	6. Posesión de Estado.	6
	7. Autorización Judicial y dispensa.	8
	8. Concesión y revocatoria de la emancipación.	4
	9. Oposición al matrimonio.	4
	10. Tenencia o guarda de hijos menores.	4
<b>Total sesiones:</b>		<b>62</b>
<b>Total Sesiones del área especializada:</b>		<b>302</b>

Fuente: Plan Curricular 2005

Cuadro N° 56

ÁREA DE FORMACIÓN BÁSICA		SESIONES
<b>Sub-Área Fundamentos de la Función Jurisdiccional</b>	Filosofía del Derecho.	20
	Derechos Humanos.	20
	Ética Judicial.	20
	Tutela de derechos y garantías.	20
<b>Sub-Área del Ejercicio de la función jurisdiccional</b>	Juez Conciliador.	18
	Juez Administrador del despacho.	12
	Juez Director del Proceso.	14
<b>Sub-Área de elementos de la decisión judicial</b>	Estructura y redacción de Resoluciones judiciales.	12
	Técnicas argumentativas.	12
	Técnicas de valoración de la prueba.	12
	Interpretación constitucional y judicial.	12
<b>Total Sesiones del área de formación básica:</b>		<b>172</b>

Fuente: Plan Curricular 2005

Cuadro N° 57

ÁREA DE FORMACIÓN COMPLEMENTARIA		SESIONES
Módulo Derecho Orgánico Judicial.	12	
Módulo Derecho y perspectivas de Género.	20	
Módulo Justicia de Paz.	8	
Módulo Justicia Comunitaria.	12	
Módulo Medio Ambiente.	10	
Módulo Ofimática.	16	
Módulo Interculturalidad.	12	
Módulo Derecho Internacional Humanitario.	4	
Módulo Ley de Municipalidades.	12	
Módulo Ley SAFCO.	12	
Módulo Ley Niño, Niña, Adolescente.	8	
<b>Total Sesiones del área complementaria:</b>		<b>126</b>

Fuente: Plan Curricular 2005

En el V Curso de Formación Inicial se mantiene la *pasantía* como un elemento de práctica en Juzgados de Instrucción de diferentes Distritos Judiciales, con una duración de dos meses a dedicación exclusiva y en forma rotativa. El área de concentración de la práctica se dirige a las tres materias consideradas centrales: Civil, Penal y Familiar.

### A. Otras características

En lo fundamental se mantiene la metodología y formas de organización con algunos aditamentos como actividades extra-docentes. En cuanto a la Pasantía se mantienen los mismos objetivos y peculiaridades, el mecanismo de selección de tutores, actividades del pasante y otras tareas no sufren ningún cambio.

### B. Evaluación

El sistema de evaluación, en sus dos fases, continúa igual con algunas ligeras modificaciones y se habla de evaluación cualitativa y cuantitativa, con la asignación de nuevos puntajes:

Cuadro N° 58

OBJETO DE EVALUACIÓN	PUNTAJE
Área especializada.	40 puntos
Área básica.	10 puntos
Área de ejercicio de función jurisdiccional.	10 puntos
Elementos de la decisión judicial.	10 puntos
Pasantía.	10 puntos
Examen Final.	20 puntos
<b>Total</b>	<b>100 puntos</b>

Fuente: Plan Curricular 2005

La calificación mínima de aprobación es 71 puntos.

Con relación a los docentes se mantiene en vigencia los mismos criterios de selección y asignación de responsabilidades en el proceso de formación de jueces.

### 2.1.3. Plan Curricular 2006

En este Plan Curricular se reproducen in-extenso, los contenidos del Plan Curricular de 2005, esto en lo referente al diseño curricular, a la estructura del plan, etc.

### 2.1.4. Plan Curricular de 2010

El Plan Curricular 2010 recoge las líneas fundamentales de los Planes Curriculares anteriores, empero se perciben algunas peculiaridades nuevas, a ser desglosadas en los acápites siguientes.

#### A. Fundamentación

Se reproduce casi textualmente los fundamentos legales, filosóficos, epistemológicos, sociológicos, psicológicos y pedagógicos, con algunas actualizaciones y ampliaciones a todo lo expuesto en el Plan Curricular de 2003, y desde el punto de vista filosófico, se ubica en el plano del *Humanismo Dialéctico*.

#### B. Otras características

Los dos objetivos del Curso de Formación Inicial se reiteran en su integridad. En cuanto se refiere al “Perfil del Juez a formar”, se concluye señalando que el Curso se orienta “...a formar un Juez Instructor General que tenga condiciones de asumir idóneamente, las funciones jurisdiccionales en el ámbito Civil, Penal y Familiar en cualquier provincia del territorio nacional” (Plan Curricular 2010:11). Prosigue el documento con la conceptualización de competencias de aprendizaje para la formación del Juez de Instrucción.



### C. Estructura del Plan

La estructura del plan no cambia, manteniendo la división en dos fases, una teórico práctica, a desarrollarse básicamente de manera presencial en aula y otra eminentemente práctica, ejecutada mediante la modalidad de pasantías en juzgados.

Empero, es necesario reconocer que se hacen inclusiones y exclusiones de algunas asignaturas en la siguiente forma:

Cuadro N° 59

#### FASE TEÓRICO-PRÁCTICA ÁREA DE FORMACIÓN ESPECIALIZADA

SUB-ÁREA CONSTITUCIONAL	MÓDULOS	Sesiones
<b>Constitucional</b>	1. Derecho Constitucional.	14
	2. Fundamentos y Teoría Constitucionales.	14
	3. La Constitución (Constitución 2004-Constitución 2009).	14
	4. Valores y Principios Constitucionales.	14
	5. Derechos y Garantías Constitucionales.	14
	6. Estructura-Organización y la justicia en la CPE 2009.	14
	<b>Total:</b>	<b>84</b>
<b>Procesal Constitucional</b>	1. Juez Natural-Debido Proceso.	16
	3. Derecho Procesal Constitucional y control de constitucionalidad en Bolivia. Acciones de defensa y su Procedimiento.	16
	4. Derecho Jurisprudencial Constitucional Boliviano.	16
	5. Sub-reglas Jurisprudenciales en las diversas materias o áreas.	14
	6. Recursos que garantizan el ejercicio de los derechos fundamentales.	14
	<b>Total:</b>	<b>76</b>
<b>Total sub-área:</b>		<b>160</b>

SUB-ÁREA PENAL Y PROCESAL PENAL	MÓDULOS	Sesiones
<b>Parte sustantiva</b>	1. Dogmática Penal.	11
	2. Teoría del delito.	11
	3. Grados de la imputación delictiva.	11
	4. Teoría de la pena.	11
	<b>Total:</b>	<b>44</b>
<b>Procesal penal</b>	1. Visión general del Código de Procedimiento Penal "Ley 1970".	12
	2. Garantías constitucionales.	12
	3. Rol del Juez en la etapa preparatoria.	12
	4. Medidas cautelares.	12
	5. Salidas alternativas-Criterios de oportunidad reglada.	12
	6. Salidas alternativas-Suspensión Condicional del proceso.	12
	7. Salidas Alternativas-Procedimiento Abreviado.	11
	8. Salidas alternativas –Conciliación.	11
	9. Excepciones e incidentes.	11
	10. Recursos.	11
<b>Total:</b>		<b>116</b>
<b>Total sub-área:</b>		<b>160</b>

SUB-ÁREA CIVIL Y PROCESAL CIVIL	MÓDULOS	Sesiones
Parte sustantiva y Procesal Civil	1. Los principios en el Proceso Civil.	16
	2. Medidas precautorias.	16
	3. Medidas preparatorias de la demanda.	16
	4. Los procesos sumarios de conocimiento.	14
	5. Los procesos de desalojo.	14
	6. Procesos interdictos.	14
	7. Procedimientos voluntarios.	14
	8. Proceso Ejecutivo.	14
	9. Proceso Coactivo Civil.	14
	10. Procesos de ejecución en general.	14
	11. De la nulidad anulabilidad y rescisión de contratos.	14
<b>Total sub-área:</b>		<b>160</b>

SUB-ÁREA FAMILIA	MÓDULOS	Sesiones
Parte sustantiva y Procesal	1. Parentesco y Afinidad	16
	2. Ley de Violencia Familiar	16
	3. Proceso por audiencia para fijación de asistencia familiar	16
	4. Uniones libres o de hecho	16
	5. De la Separación de los bienes matrimoniales y la liquidación de comunidad de gananciales	16
	6. Posesión de estado	16
	7. Autorización judicial y dispensa	16
	8. Concesión y revocatoria de la emancipación	16
	9. Oposición al matrimonio	16
	10. Tenencia o guarda de menores	16
<b>Total sub-área:</b>		<b>160</b>

<b>Total sesiones área especializada:</b>	<b>640</b>
---	------------

ÁREA DE FORMACIÓN BÁSICA	MÓDULOS	Sesiones
Sub área Fundamentos de la función jurisdiccional	1. Filosofía del Derecho.	16
	2. Ética Judicial.	12
Sub área del ejercicio de la función jurisdiccional	1. Juez Conciliador.	20
	2. Juez Administrador del despacho.	12
	3. Juez Director del Proceso.	16
Sub área elementos de la decisión judicial	1. Estructura y redacción de resoluciones judiciales.	24
	2. Técnicas de argumentación jurídica.	16
	3. Técnicas de valoración de la prueba.	20
<b>Total:</b>		<b>160</b>

ÁREA DE FORMACIÓN COMPLEMENTARIA	MÓDULOS	Sesiones
	1. Organización Judicial	8
	2. Justicia comunitaria e interculturalidad	8
	3. Oratoria	8
	4. Investigación jurídica (ensayo) durante el proceso	8
	5. Jurisdicción indígena originaria campesina	8
	6. Derechos Humanos con enfoque de género	12
<b>Total:</b>		<b>44</b>
<b>Total Áreas Formación Básica y Complementaria</b>		<b>204 Hs.</b>

<b>Total de la fase Teórico – Práctica</b>	<b>204 Hs.</b>
--	----------------

Fuente: Plan Curricular 2010

La *pasantía* mantiene sus características, reproduce los mismos objetivos y las formas de selección de los jueces-tutores son las mismas, así como las actividades del alumno, etc.

Las características del Curso de Formación Inicial, cuya duración es de 8 meses distribuidos en dos fases, no presentan mayores novedades:

- *Primera fase o teórico-práctica.* Con cinco meses y medio de duración, en la que se ejecuta un proceso pedagógico de “profundización” de las materias básicas al inicio del curso y otra de “retroalimentación” a la conclusión de la pasantía.
- *Segunda fase o de pasantía.* Con una duración de dos meses y medio, ejecutada bajo la dirección de un Juez-Tutor en Juzgados de Instrucción preferentemente del distrito de origen del alumno.

#### D. Sistema de Evaluación

No se modifica los tipos de evaluación ni las ejemplificaciones de formas de evaluación en cada área, con la diferencia que en el área complementaria la evaluación es cualitativa y se incorporan los trabajos de investigación y su consiguiente evaluación. En las Pasantías, el juez-tutor es el encargado de evaluar cualitativa y cuantitativamente el grado de aprendizaje del pasante en cada periodo de rotación (Civil, Penal y Familiar). El examen final sigue vigente y consiste en la defensa oral de una relación de expediente ante el Comité Académico que se constituye en Tribunal Examinador.

La evaluación se resume en la siguiente forma:

Cuadro N° 60

OBJETO A EVALUAR	PUNTAJE
ÁREA ESPECIALIZADA	40 puntos
ÁREA BÁSICA	10 puntos
ÁREA COMPLEMENTARIA	Evaluación Cualitativa
PASANTÍA	10 puntos
DEFENSA TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN	10 puntos
EXAMEN FINAL	30 puntos
<b>TOTAL:</b>	<b>100 puntos</b>

Fuente: Plan Curricular 2010

#### 2.1.5. Conclusión preliminar

Los Planes Curriculares, elaborados y aprobados sucesivamente en las ocho versiones del Curso de Formación Inicial para el ingreso a la Carrera Judicial ejecutadas por el Instituto de la Judicatura de Bolivia, se inspiran en la teoría del constructivismo que, entendida como concepción de aprendizaje en el proceso pedagógico, fue desarrollada para ser aplicada esencialmente en la educación básica y secundaria, con notorias limitaciones.

### 3. Análisis crítico del objeto de estudio

A partir de la descripción de los Planes Curriculares diseñados para la formación del Juez Instructor General en el Instituto de la Judicatura, ha sido posible desarrollar las bases teóricas generales necesarias para el diagnóstico.

#### 3.1. Origen profesional del juez

El abogado es el profesional que se forma a través de un proceso educativo superior formalizado a nivel de licenciatura, bajo la presunción de que una vez graduado, cuenta con todas las condiciones para ejercer su actividad demostrando las cualidades de “rapidez, exactitud, precisión y cuidado”, como es exigible para el ejercicio de toda profesión<sup>21</sup>. En condiciones bolivianas, para el ejercicio del cargo de juez, es requisito imprescindible la profesionalización en la ciencia del Derecho, o en otros términos, para ocupar el puesto de trabajo jurisdiccional tiene que acreditarse la profesión de abogado, cuya formación se realiza en pregrado y alcanza su punto culminante en la práctica social del egresado, en alguna de las cuatro formas de ejercicio de la abogacía: a) La práctica libre litigante; b) La práctica en asesoramiento de organizaciones públicas o privadas; c) El ministerio público; o, finalmente, d) La función jurisdiccional.

Es precisamente esta última la que más ahora nos interesa, es decir, el ejercicio de *una parte del objeto de trabajo de la profesión del abogado, centrada específicamente en la función jurisdiccional, de forma permanente*.

El abogado/juez puede ocupar distintos niveles en la estructura jerarquizada de la judicatura, sin perder en ningún caso su status profesional y, desde la perspectiva del presente estudio, no requiere ninguna reorientación en la adquisición de otros valores, conocimientos y habilidades, sino un permanente perfeccionamiento de los que ya detenta, reorientándolos hacia el ejercicio profesional jurisdiccional específicamente.

#### 3.2. El modelo profesional de abogado

La expresión de “perfil profesional” es la más usada en el desarrollo pedagógico institucional universitario, sin que se trate de un término técnico preciso, pese a ello, cumple las necesarias funciones de “descripción de las características más esenciales que debe poseer el egresado y sirve de antecedente para formular los objetivos curriculares. En este sentido, en las Carreras de Derecho se establece como uno de los rasgos esenciales para el ejercicio profesional del abogado el de “impartir justicia como Juez, o miembro de un Tribunal y contribuir en esa tarea como representante del Ministerio Público, cuando sea designado para tal efecto” (Reglamento de Licenciatura y Programas Analíticos de la Carrera de Derecho: 7). Y, como se tiene dicho, es criterio uniforme considerar que el ejercicio jurisdiccional es una de las “esferas de actuación del abogado”, lo que para otros se denomina campo ocupacional, ámbito de inserción laboral, etc.

<sup>21</sup> La profesión debe ser entendida como una forma de identidad del sujeto en razón de su desempeño laboral, centrado en el ejercicio habitual de un oficio, un arte o una ciencia.

### 3.3. Necesidades de formación

Una vez que se ha determinado que la administración de justicia se constituye en una de las “esferas de actuación del abogado”, corresponde precisar cómo se puede satisfacer sus requerimientos específicos de formación/capacitación. Para ese propósito es necesario diseñar un modelo ideal de Juez que sirva de referente para el desarrollo de las capacidades profesionales que el abogado precisa para ejercer la función de administrar justicia (conocimientos, habilidades y valores).

Tomando en cuenta el nivel científico adquirido en pregrado y la naturaleza de la actividad del juez, es pertinente generar procesos de mejoramiento profesional que se ajusten a la realidad, siendo la mejor alternativa la ESPECIALIDAD EN ADMINISTRACIÓN DE JUSTICIA, con el menor grado de escolaridad y con otras formas de perfeccionamiento académico y humano, a partir de una profunda motivación profesional y el auto-aprendizaje permanente en el ejercicio del cargo, siempre en la perspectiva de demostrar estándares crecientes de competitividad.

Resulta contradictorio que se pretenda “formar como profesional Juez” a un profesional ya formado como jurista, correspondiendo más bien, perfeccionarlo para esa función específicamente. En consecuencia, el Curso de Formación Inicial “no puede constituirse en un período de transición de un profesional abogado a la de juez...”, ni tampoco resulta suficiente para formar un nuevo *profesional juez*, pues de lo que se trata es de perfeccionar los conocimientos jurídicos, las habilidades y los valores adquiridos en pregrado, para el desempeño del cargo específico de JUEZ con idoneidad y eficiencia.

En caso de persistir la idea de “formar un profesional juez”, deberá partirse de un nuevo diseño curricular desde el nivel de pregrado, lo que importaría una importante actividad académica e institucional y el fraccionamiento de la ciencia jurídica, alternativa no muy seria y menos científica.

En este marco de análisis, en el proceso de perfeccionamiento debe primar un enfoque integrativo, contrario al enfoque preponderante en la enseñanza universitaria (por materias jurídicas separadas). De esta forma, el Estado, a través de la Escuela de Jueces, no puede tomar una decisión tan errónea que repita el fraccionamiento de la ciencia del Derecho (como ocurre en las aulas universitarias) cuando la tendencia científica general es reintegrar la misma con dirección a la solución de problemas concretos y más comunes al ejercicio de la función judicial.

El presente trabajo debe establecer si existe correspondencia entre el objetivo de formar “un profesional juez” y el plan curricular, es decir, si éste, de acuerdo a su planteamiento, será eficiente y suficiente para lograr tal objetivo formativo.

### 3.4. ¿Formación del juez instructor general?

En los Planes Curriculares se insiste permanentemente que el objetivo principal es formar un Juez Instructor General; pero en la realidad de la judicatura existen jueces de distintas materias y niveles, aún con las reformas actuales, se mantienen los existentes o se habrán de incorporar otros con denominaciones diferentes, pero en general, *la estructura jerarquizada de jueces que juegan diferentes roles se mantiene.*

A estas alturas de la exposición es pertinente hacer una caracterización genética de la función de administrar o impartir justicia, determinando la célula elemental que posee las propiedades más generales de esta actividad, tal cual es la resolución judicial, que puede presentarse en cualesquiera de las formas o denominaciones prescritas en el marco normativo, pero al final, todo el trabajo del juez unipersonal o colegiado se resume en esa *decisión*. Es más, en la *Resolución, Sentencia, Auto, Auto de Vista, Auto Supremo*, etc. subyace un complejo entramado de conceptos, habilidades y valores jurídicos y sociales que en su aplicación deben ser re-integrados para resolver los litigios de toda naturaleza puestos al arbitrio judicial, función que exige de elevados niveles de maestría tanto en el despliegue de saberes y habilidades para la solución de los problemas, como en la aplicación de los principios como muestra de un alto contenido moral.

Por otra parte, la actividad del juez en el curso de todo proceso judicial, desde los decretos de mero trámite hasta la conclusión de las etapas procesales, de las instancias, etc., sigue una misma lógica y sus resultados se resumen en las resoluciones o decisiones, expresión final de la delicada función de administrar o impartir justicia.

La necesidad social impone el perfeccionamiento permanente del *abogado/Juez* no solo en el conocimiento de la ciencia del derecho, lo que implica la excelencia en el manejo de las normas sustantivas y adjetivas, sino también en la capacidad racional intelectual y en el conocimiento y conciencia de la realidad social en la que se desempeña esa tan delicada función.

Este proceso de superación profesional integral debe abarcar desde los Jueces de Instrucción hasta los Ministros de la Corte Suprema, porque el desarrollo y la globalización del Derecho se producen a un ritmo vertiginoso y ante esta realidad nadie, persona natural o jurídica, puede marginarse de la creciente necesidad de superación profesional que emerge de una sociedad que exige del aprendizaje y el auto-aprendizaje permanentes.

Sobre la base de estos argumentos y la elocuencia de la realidad judicial en el país, se determina que la cualificación profesional del funcionario público judicial debe diseñarse como parte de un proceso pedagógico de especialización y perfeccionamiento que debe llegar a todos los jueces en general, sin ninguna excepción, porque el servicio de justicia a todo nivel decide sobre la vida, la libertad, los bienes y el honor de las personas. Plantear únicamente la “formación” del *Juez de Instrucción General*, sin ninguna especialidad, genera una incongruencia entre la exigencia social de un juez competitivo en todos los niveles y materias y el criterio de considerar con necesidades de especialización y capacitación únicamente a un juzgador público de determinada jerarquía, esta solución resulta así ser totalmente irreal, esto ante la necesidad social de contar con jueces de todo nivel y materia altamente cualificados, lo que se logrará únicamente con procesos de permanente actualización profesional para desarrollar una actividad de elevada calidad en sus resoluciones.

El Estado Boliviano instituyó el Instituto de la Judicatura mediante los arts. 33 y 34 de la Ley N° 1817 de 22 de diciembre de 1997, con el objeto de garantizar la capacitación técnica y formación permanente del personal judicial, y “mejorar su eficiencia e idoneidad en la administración de justicia”. La Ley 025 del Órgano Judicial recientemente aprobada, en su art. 220, mantiene el mismo espíritu; es decir, ordena la capacitación permanente de *todos los servidores judiciales sin excepciones*. Entonces, la ejecución de programas de formación especializada solamente en favor de los postulantes a Jueces Instructores, significaría el incumplimiento de las previsiones legales.

El Órgano Judicial debe ser considerado, por razones de carácter técnico-pedagógico, como un sistema de generación de valor público al que, en razón al requerimiento del pueblo de un servicio de justicia eficiente, independiente y transparente, se le otorga atribuciones para cualificar a sus recursos humanos a través de una entidad académica propia, a la que se le encomienda la labor de elaborar el currículo para la formación y capacitación permanente de los funcionarios administradores de justicia en generales (jurisdiccionales y no jurisdiccionales), dejando de lado las jerarquías y divisiones funcionarias en cuanto al acceso, pero si en cuanto a la especialización.

En este sentido, es posible afirmar que existe una base común para el ejercicio de la funciones de todos los jueces, tal cual es la *resolución o decisión que emiten en sus actuados* como el producto final de un complejo proceso de identificación del problema objeto central del litigio, identificación e interpretación de las normas y jurisprudencia aplicables, su cotejo con la realidad de los hechos probados por las partes y, finalmente, la emisión de la *resolución*, como el actuado final que pone fin a la *litis* en la instancia correspondiente. De donde se colige la incongruencia entre el objetivo general que se persigue con la cualificación permanente de los jueces y el diseño formativo limitado a jueces instructores en los Planes Curriculares vigentes ejecutados por el Instituto de la Judicatura.

### 3.5. Repetición de contenidos de pregrado

Para el análisis de aspecto específico de la problemática, se han comparado los esquemas desarrollados tanto en el último Plan de Estudios del curso de formación inicial del IJB como en el Plan de Estudios de la Carrera de Derecho de la Universidad Mayor de San Francisco Xavier, en cuanto se refiere a las materias correlativas:

Cuadro N° 61

Área de Formación Especializada			
I.J.B.	Sesiones	Carrera de Derecho	Horas
Sub-área Constitucional.	160	Derecho Constitucional.	200
Sub-área Penal y Procedimiento Penal.	160	Derecho Penal, Práctica Forense Penal, Criminología y Medicina, Procedimiento Penal.	760
Sub-área Civil y Procedimiento Civil.	160	Derecho Civil I, II, III, IV y V, Derecho Procesal Civil y Procedimiento Civil y Práctica Forense Civil.	960
Sub-área Familia.	160	Derecho de Familia.	160
<b>Total:</b>	<b>640</b>	<b>Total:</b>	<b>2080</b>

Área de Formación Básica			
I.J.B.	Sesiones	Carrera de Derecho	Horas
Filosofía del Derecho.	16	Filosofía del Derecho.	80
Ética Judicial.	12	Ética y Deontología Jurídica.	80
Juez Conciliador.	20		
Juez Administrador del despacho.	12		
Juez Director del Proceso.	16		
Estructura y redacción de resoluciones.	24		
Técnicas de argumentación jurídica.	16		
Técnicas de valoración de la prueba.	20		
<b>Total:</b>	<b>160</b>	<b>Total:</b>	<b>160</b>

Área Complementaria			
I.J.B.	Sesiones	Carrera de Derecho	Horas
Organización Judicial.	8	Derecho Procesal Orgánico	160
Investigación Jurídica (ensayo) durante el proceso.	---	Metodología de la Investigación Jurídica y Seminarios I, II y III	360
Oratoria.	8		
Justicia comunitaria e interculturalidad.	8		
Jurisdicción indígena originaria campesina.	8		
Derechos Humanos con enfoque de género.	12		
<b>Total:</b>	<b>44</b>	<b>Total:</b>	<b>520</b>
<b>Total sesiones del Curso de Formación Inicial</b>	<b>844</b>	<b>Materias correlativas en la Carrera de Derecho</b>	<b>2760</b>
		<b>Total horas-5 Cursos Anuales de la Carrera de Derecho</b>	<b>5160</b>

Fuente: Plan Curricular 2010 y Plan de Estudios de la Carrera de Derecho – USFXCH.

Comparando los contenidos de los cuadros anteriores, se observa que entre el fondo de tiempo destinado en el Instituto de la Judicatura para el Curso de Formación Inicial y en la Carrera de Derecho para la licenciatura en Derecho, Ciencias Políticas y Sociales, se infieren los siguientes hechos:

- En el Instituto de la Judicatura se organiza todo el trabajo académico del Curso de Formación Inicial en su fase Teórico-Práctica en cinco meses y medio y su fase de la Pasantía en dos meses y medio, mientras que en la Carrera de Derecho, la licenciatura hace lo mismo en cinco gestiones bajo el sistema anualizado;
- En el Instituto de la Judicatura la carga horaria del área de formación especializada es de 640 horas y en la Carrera de Derecho de 2080 horas;
- En el área de formación básica el Instituto utilizan 160 sesiones para ocho asignaturas y la Carrera de Derecho utiliza el mismo margen de tiempo para dos materias;
- Para el área complementaria se destinan en el Instituto 44 sesiones para cinco materias y en la Carrera de Derecho para dos de ellas 520 horas.

El total de sesiones de la fase teórica-práctica del Curso de Formación Inicial es de 844 horas y las mismas materias en la Carrera de Derecho son trabajadas en 2760 horas. En resumen, para la formación del abogado a nivel de licenciatura se programa un periodo de tiempo de 5160 horas, la diferencia habla por sí misma.

### 3.5.1. Los contenidos programáticos

Para el desarrollo del curso de Capacitación Inicial se elaboraban previamente las denominadas Cartas Descriptivas, elementos de planificación curricular que en su parte formal presentan algunas diferencias con relación a los Programas Analíticos de la Carrera de Derecho, pero en definitiva, el contenido llega a ser el mismo, promoviendo un estudio parcelario de las diferentes ramas del Derecho, sin integrar conocimientos, etc.; si a ello se suma el reducido tiempo destinado a la impartición de los mismos, es



fácil concluir que los procesos de transferencia de conocimientos ejecutados en el Instituto son, con seguridad, mucho más generales y en menor profundidad.

### 3.5.2. Plan Modular

En la parte introductoria de todos los Planes Curriculares, se expresa que el desarrollo del proceso se efectuará a través de un planteamiento modular, sin embargo, técnicamente no ha sido posible identificar en ellos los elementos constitutivos de esta modalidad, por lo que se concluye que en la realidad de los hechos, no se ha aplicado un sistema modular. Como complemento, conviene remarcar que de acuerdo a las concepciones curriculares, las experiencias globalizadoras o modulares se han adoptado para superar el parcelamiento del conocimiento a través de asignaturas y la consiguiente pérdida de nexos entre sí. Entonces, el módulo tiene una estructura que integra la enseñanza y la investigación con un sentido multidisciplinario, sin embargo, el supuesto plan modular del que se habla en los planes curriculares y las cartas descriptivas sigue siendo un plan clásico por asignaturas y no así por módulos.

Con todos los antecedentes expuestos, se percibe con toda claridad que la estructuración de contenidos por asignaturas en pregrado se repite en el Curso de Capacitación Inicial con la denominación de “módulos”, en un tiempo muy reducido, que seguramente obliga al docente a resumir excesivamente las tres disciplinas jurídicas centrales: Derecho Civil, Derecho Penal y Derecho de Familia, además de impartirlas con una escasa vinculación entre ellas. Entonces, el curso de perfeccionamiento profesional para recursos humanos formados a nivel de licenciatura, no puede ser una instancia de reproducción o de simple reforzamiento de los contenidos que se suponen ya asimilados en pregrado, identificándose así una notoria incoherencia entre las aspiraciones de mejoramiento profesional y la forma cómo se han organizado los contenidos y seleccionado la modalidad para la ejecución de las tareas docentes en el proceso de aprendizaje.

## 4. La teoría y la práctica

En la concepción de los denominados *Planes Curriculares*, se establecen dos fases: una *teórico-práctica* desarrollada al inicio del curso y otra posterior de práctica estricta denominada *Pasantía*; complementándose el proceso con un corto periodo de retroalimentación posterior nuevamente *teórico*, sobre la base de las experiencias previamente adquiridas en las prácticas en juzgado. Esto demuestra que pese a los esfuerzos realizados, aún se mantiene la separación entre la teoría y la práctica, con enormes consecuencias negativas en el proceso docente-educativo, ya que dicha desvinculación es la causa principal de la mayor parte de las deficiencias identificadas en la *educación de todo nivel*.

La ejecución de los módulos se hace a través de talleres, seminarios, clases prácticas, conferencias, mesas redondas, etc., actividades dirigidas más al desarrollo teórico en el proceso de enseñanza-aprendizaje, con una duración de cinco meses y medio. En cambio, la *Pasantía*, siendo la *verdadera práctica*, dura solo dos meses y medio, con una organización no muy adecuada. De esta realidad, se pueden inferir que:

- a. La insuficiente vinculación de la teoría y la práctica es indiscutible;
- b. Se privilegia el estudio teórico y solo a manera de actividad adicional se incorpora la práctica con la denominación de *Pasantía*, cuando debiera propenderse a lograr un cierto equilibrio, que en este caso en particular, se extraña.

#### 4.1. Profesional – estudiante

Para el diseño curricular de postgrado, no se puede obviar la condición profesional del estudiante; es decir, en este caso quien participa en el proceso pedagógico de superación es el abogado que ha estudiado la ciencia del Derecho en más de 5000 horas/aula, consiguientemente, tiene conocimiento de las diferentes ramas del Derecho y lo que busca es elevar sus conocimientos jurídicos, mejorar sus habilidades y ser una persona más humana en su actuación como administrador de justicia, un aspecto que si bien es parte del objeto de trabajo del abogado, no es suficientemente considerado.

Sin embargo, es necesario mencionar que en la realidad de los hechos, el IJB ha tenido que lidiar con las falencias de formación que los titulados universitarios vienen arrastrando desde las mismas aulas universitarias, un aspecto que con seguridad deberá ser también considerado y enfrentado en el proceso de implementación de la futura Escuela de Jueces del Estado, principalmente en lo referente a los procesos de formación inicial.

#### 4.2. Naturaleza del trabajo de juez

El abogado que ha estudiado el Derecho durante cinco años y se ha licenciado a través de las modalidades de graduación establecidas de acuerdo a las normas universitarias, precisa para el ejercicio del cargo de Juez del dominio de las normas jurídicas en su plena dinámica, es decir, requiere de capacidades comprobadas para interpretar, integrar y aplicar todo lo prendido de manera teórica y segmentada, al proceso de juzgamiento, buscando una solución justa y oportuna a los problemas legales emergentes de la vida real, cuya complejidad rebasa los límites de la simple abstracción normativa. Esto solo será posible a través de procesos de práctica efectiva y no simulada, sin que con esto se pretenda descartar esta última como una modalidad válida para la fase teórica, pero que en ningún caso podrá sustituir a la práctica efectiva.

Esta aspiración será viable siempre que exista una *vinculación debidamente planificada y proporcionada entre la teoría y la práctica*, algo que es perfectamente posible considerando la condición profesional del abogado-estudiante, la naturaleza del trabajo de juez y las inmejorables condiciones internas del Instituto de la Judicatura, a futuro Escuela de Jueces, para incorporar como elemento central de la superación profesional la modalidad de *estudio-trabajo*, en un diseño curricular de postgrado a nivel de una especialidad o maestría de carácter eminentemente práctico.

La separación de la teoría y la práctica es un mal inveterado en la educación nacional en general, una realidad de la que el Instituto de la Judicatura de Bolivia no ha podido abstraerse, pese a que cuenta y contará la futura Escuela de Jueces del Estado, con todas las condiciones necesarias en cuanto a recursos humanos, económicos, metodológicos e institucionales para abrir nuevos horizontes en la

enseñanza del Derecho a nivel postgradual y promover un cambio cualitativo con la posibilidad influir en el diseño del currículo de pre-grado en las facultades de Derecho. Para este cometido, la figura de la *especialidad* puede ser la respuesta pedagógica más adecuada, incorporando el componente estudio-trabajo en el diseño curricular como el eje central de su dinámica. Esto como una proyección futura, ya que hasta el presente, continúa incólume la tradicional contradicción entre *teoría y la práctica*, realidad tan antigua y persistente que impide el logro de un producto terminal de excelencia.

## 5. Los docentes

La docencia precisa, evidentemente, de un claro dominio de la disciplina científica que se pretende enseñar, en este caso del Derecho, pero además se requiere de una formación pedagógica práctica sólida. La conjunción de estos componentes configura al docente en general, tanto a nivel de pregrado como de postgrado.

De forma sucesiva, los Planes Curriculares establecen que los denominados “docentes regulares” serán *fundamentalmente los jueces o los profesionales independientes “idóneos”*, de lo que se interpreta que la exigencia al docente alcanza únicamente al conocimiento profundo y preciso de la ciencia del Derecho, omitiéndose el elemento pedagógico como el otro eje central que identifica a la figura del educador o docente. Esta es una situación que conlleva innumerables conflictos y debe ser superada exigiendo o impartiendo una aceptable formación pedagógica a los posibles docentes “regulares” del Instituto de la Judicatura (a futuro Escuela de Jueces del Estado). Con esto no se pretende negar el hecho abundantemente conocido de que los jueces de todo nivel y los abogados independientes incorporados a la docencia en el Instituto son seguramente los más brillantes en su ciencia, pero en un buen porcentaje, presentan deficiencias pedagógicas que les impiden desplegar todo su potencial en la docencia de postgrado. Es más, uno puede ser un profesional de grandes merecimientos en su campo, pero el saber enseñar es otra ciencia y merece dedicación y estudio permanentes.

La concepción y naturaleza jurídica del Instituto de la Judicatura, a futuro Escuela de Jueces es estatal, es decir, que corresponde a la estructura formal del órgano Judicial y, por ende, del Estado Boliviano, razón demás para exigir que la selección docente deba ser seria y exigente, mejor a través de un concurso abierto de méritos y rigurosos exámenes de competencia ante un tribunal de alto nivel e independiente; asimismo, el hecho de haberse eliminado la permisión del ejercicio de la cátedra universitaria a los administradores de justicia se constituye en un avance importante, porque el trabajo docente no puede limitarse a una actividad adicional o complementaria, pues requiere de conocimientos y habilidades diferentes y de una dedicación consonante con su indudable importancia para el desarrollo nacional.

Los docentes “invitados” desempeñan funciones en las áreas de formación básica y complementaria, con una carga horaria muy reducida y con una permanencia también muy eventual.

### 5.1. Jueces-tutores

En la pasantía, el tutor juega un papel protagónico, constituyéndose en un paradigma de auto-superación, de creatividad, de organización y de flexibilidad para generar soluciones judiciales

eficientes. Esto significa que el tutor debe gozar de probadas capacidades profesionales, pedagógicas y académicas necesarias para desempeñar con solvencia este rol, porque su trabajo abarca desde el conocimiento de las características personales del alumno, las formas de aprendizaje y el amplio dominio sobre el objeto de la pasantía.

En este enfoque conceptual, los jueces-tutores presentan serias deficiencias porque carecen en su formación del componente pedagógico, lo que no les permite cumplir a cabalidad las funciones inherentes al especial trabajo de tutoría. En las condiciones bajo las que se han diseñado los Planes Curriculares y en las que se desenvuelve la judicatura nacional, el Juez Instructor se constituye en el profesional abogado que se inserta a la estructura judicial en el cargo que representa el eslabón inicial de la carrera; en esa situación no se puede esperar objetivamente un apoyo eficaz al proceso pedagógico de perfeccionamiento con un tutor que debido a sus deficiencias pedagógicas y excesiva carga procesal, otorgue al trabajo de seguimiento académico una importancia secundaria.

Por otra parte, la forma de designación de los tutores no parece ser la más idónea, porque los miembros de Sala Plena de las Cortes Superiores que aprueban la nómina propuesta de jueces para la designación de tutores, no son precisamente los mejor llamados a valorar las condiciones que exige la tan delicada función de tutor. De la misma forma, los elementos de valoración para la designación de tutores, como el número de resoluciones que el candidato haya dictado, la carga procesal y el prestigio adquirido, pueden constituirse en indicadores precisos y objetivos para acreditar su idoneidad profesional, pero no así para dar cuenta de sus habilidades pedagógicas para la función de juez/tutor, constituyéndose, inequívocamente, en medidas excesivamente administrativistas que no coadyuvan al objetivo central que es el perfeccionamiento profesional.

## 5.2. La evaluación

Todo el sistema de evaluación aplicado en el proceso es cuantitativo y denota una predominante escolarización, se incorporan los mismos tipos de evaluación realizados en pregrado, con la excepción identificada en el área complementaria en la que si se prevé un tipo de evaluación cualitativa. La evaluación de los trabajos de investigación es también de carácter cuantitativo, lo que a nivel de postgrado parece muy poco aconsejable. Y, finalmente, el periodo de Pasantía, que de acuerdo a las necesidades de perfeccionamiento profesional debería ser el epicentro del proceso de aprendizaje, pasa a un segundo plano, al que se destina una carga horaria de apenas dos meses y medio y a cuya evaluación se destinan escasos 10 puntos.

En este aspecto, el diseño de los Planes Curriculares guarda secuencia, quedando evidenciada con precisión la escasa vinculación entre la teoría y la práctica, consecuentemente la concepción del diseño denota un elevado predominio de lo instructivo, configurando los rasgos condicionantes de un aprendizaje repetitivo. Esto se refuerza con el hecho de asignar 80 puntos para la evaluación de las áreas especializada, básica y del examen final (fase teórico-práctica) y solo 10 puntos para la Pasantía, a la que entendemos como una actividad realmente práctica.

Extraña también el hecho de calificar el desarrollo y defensa de los trabajos de investigación con apenas 10 puntos, una clara contradicción tratándose de un proceso dirigido a graduados, cuya naturaleza indica que este aspecto debiera privilegiarse en tanto se constituye en la simiente para

avanzar hacia la producción de nuevos conocimientos. Estas debilidades y errores de enfoque deben ser urgentemente superadas en el diseño pedagógico que guiará el funcionamiento académico de la futura Escuela de Jueces del Estado.

Finalmente, es sugerente que la evaluación cualitativa de los módulos del área complementaria no influya en la promoción del estudiante.

## **6. Falta de análisis ocupacional**

El esfuerzo desplegado por el Instituto de la Judicatura en la capacitación a los aspirantes a Jueces Instructores es loable; sin embargo, se debe reconocer autocríticamente que ha primado el voluntarismo al haberse iniciado el trabajo académico antes de lograr un adecuado diseño curricular; y para este efecto, uno de los pasos previos necesarios es el desarrollo de un análisis ocupacional que procure una información detallada acerca de los elementos necesarios para el ejercicio de la función de administrar de justicia en todos los niveles de la estructura judicial. Es decir, corresponde realizar una descripción pormenorizada de las tareas que cumple el juez y las funciones inherentes a dicho cargo, clasificarlas, diferenciar las funciones críticas en el desempeño del juez y determinar las tareas y funciones en las que generalmente se presentan dificultades que bien pueden ser solucionadas través de la capacitación.

Será a partir de este estudio ocupacional que se procederá a una selección más certera de los contenidos, determinar la duración del programa de perfeccionamiento o especialización, el personal docente, los procedimientos, las técnicas didácticas, etc.

No es posible obviar etapas en la planificación curricular y, en tal sentido, para garantizar un óptimo resultado, será menester realizar un estudio ocupacional previo antes de elaborar un diseño curricular con criterio científico. Se entiende que la ausencia de esta base es una de las causas de las deficiencias de los Planes Curriculares.

## **7. Motivación Profesional**

Al empezar este análisis se precisó que la administración de justicia se constituye en una de las esferas de actuación del profesional abogado, es decir, un área de actividad para la que se forma el jurista en pregrado. De esta forma, cuando el licenciado en Derecho se inicia en el trabajo de juez con la perspectiva de hacer carrera en este campo, precisa de una profunda motivación profesional; sin embargo, dadas las condiciones económico-sociales reales del país, la elección de una ocupación laboral no siempre responde a las preferencias vocacionales, sino más en la necesidad de conseguir un empleo. En otros términos, en esta sociedad los profesionales del derecho toman el primer cargo que se les presenta al margen de cualquier preferencia o aptitud personal.

Planteado así el problema, el objetivo fundamental del trabajo del Instituto de la Judicatura y de la Escuela de Jueces del Estado, es el perfeccionamiento profesional para el trabajo y, en el ejercicio del cargo de juez, el elemento central es la *motivación profesional*, entendida como el factor subjetivo de satisfacción personal íntima de la persona con el ejercicio de la profesión u oficio que ha elegido, un

aspecto de gran importancia en el desarrollo de la personalidad y que influye en la determinación de los niveles de eficacia, eficiencia y productividad profesional. Para esto será inevitable ingresar al estudio de la personalidad del juez y su relación con la función de administrar justicia.

En forma más clara, considerando que el trabajo es una de las fuentes de realización personal, es necesario orientar la personalidad del abogado/juez en relación a las funciones y tareas que cumple, procurando que encuentre satisfacción en el desarrollo de su labor cotidiana y genere un vínculo afectivo con el objeto de su trabajo.

## **8. Identificación de contradicciones**

Sobre la base de las fuentes documentales consultadas para este trabajo, se ha efectuado un análisis de los Planes Curriculares y los contenidos de las materias impartidas en ese contexto, lo que ha permitido identificar las contradicciones relevantes:

### **A. Los problemas profesionales de juez frente a las necesidades de la sociedad**

En el Diseño Curricular en vigencia no se han identificado los problemas profesionales específicos que debe enfrentar Juez, ni se ha hecho la selección de los más predominantes en el objeto de aprendizaje, contribuyendo a su superación.

La sociedad tiene la necesidad de jueces que resuelvan los litigios en forma oportuna, transparente e independiente, pero al no existir la identificación de los problemas predominantes en el ejercicio concreto de dicha función, no será posible generar las soluciones más adecuadas, pertinentes y oportunas a las necesidades sociales a través de la capacitación, ni dotar de las herramientas específicas para facilitar las tareas y funciones críticas de los jueces, lo que importa una contradicción entre la formación del juez y las necesidades del entorno social.

### **B. La falta de análisis ocupacional y sus consecuencias en el diagnóstico de necesidades de formación/capacitación**

Sin un análisis sistemático de las características ocupacionales del oficio del juez y sin una identificación precisa de las tareas y funciones más importantes que debe cumplir, no será posible precisar técnicamente las necesidades de capacitación de los jueces ni determinar con propiedad los problemas específicos de la labor jurisdiccional.

### **C. La teoría y la práctica**

La separación de la teoría y la práctica es una constante en todo el proceso formativo, en el que estos dos elementos se desarrollan de forma sucesiva cuando lo ideal es que se produzcan al mismo tiempo, inter-relacionándose y enriqueciéndose mutuamente.

Si bien es cierto que cada uno de estos componentes tienen su propia lógica e identidad, la práctica no puede ser considerada como la continuación o apéndice de la teoría, pues en la relatividad de los fenómenos la práctica debe ser en lo posible “*un momento del desarrollo de la teoría y ésta va, a su vez, enriqueciendo la práctica en su devenir histórico-social*” (Álvarez, 2000:101).

#### **D. Excesiva escolarización y el sujeto de la capacitación**

El sujeto del perfeccionamiento es el abogado, es decir, un sujeto ya formado en pregrado para ejercer la profesión en alguna de sus formas, a partir de lo se extrae que el proceso de formación inicial se ejecuta sobre la base de unos Planes Curriculares que adolecen de una excesiva acción escolarizada, cuando la tendencia actual, con el desarrollo tecnológico, es precisamente reducir la escolarización para dar paso al autodidactismo, la auto-preparación, la independencia cognoscitiva, el trabajo independiente, etc.

Por otra parte, la cada vez más recargada labor jurisdiccional viene limitando la posibilidad de retirar temporalmente al juez de su sede de funciones, aún con la noble intención de capacitarlo, lo que limita la aplicación de modalidades formativas de carácter presencial, pues ello repercute negativamente al interrumpir el normal desarrollo de su trabajo.

#### **E. Estructuración de las asignaturas y el interés del estudiante/abogado**

Las asignaturas del Curso de Formación Inicial se apoyan en la estructura de la ciencia del Derecho, de acuerdo a las ramas y materias en las que se divide. Esta situación no guarda correspondencia con los intereses del que aspira a ejercer o ejerce la función jurisdiccional, pues lo que el estudiante/abogado realmente necesita es ponerse en contacto con los problemas concretos del trabajo propio del juez, lo que es posible lograr a través de la organización de contenidos modulares y multidisciplinarios, que retrotraigan la parcelación inicial del Derecho operada en el pre-grado y permitan su re-integración como un proceso racional dirigido a resolver los problemas aún apartándose de la estructura de la ciencia.

Sin duda, la naturaleza de la Escuela de Jueces del Estado y su relación estructural y formal con el aparato organizativo de la Administración de Justicia, establecen un contexto institucional inmejorable para combinar estas formas innovadoras de organización de contenidos.

### **9. El nuevo marco normativo y los contenidos de las materias**

El nuevo marco normativo está establecido en la Constitución Política del Estado, vigente desde el 7 de febrero de 2009. En cumplimiento de esta “norma suprema” se han sancionado y promulgado la Ley del Órgano Electoral Plurinacional, la Ley del Régimen Electoral, la Ley del Órgano Judicial, la Ley del Tribunal Constitucional Plurinacional, la Ley Marco de Autonomías y Descentralización y otros instrumentos legales, con el objetivo de adecuar toda la legislación nacional a la nueva Carta Magna.



En este sentido, la IJB se ha visto obligado ya a introducir variantes en los contenidos curriculares de los diferentes procesos de formación y capacitación ejecutados; sin embargo, se presume que esta dinámica de cambios normativos tenderá a acentuarse y será recomendable que la futura Escuela de Jueces opte por una planificación académica elástica, en tanto permitan la introducción de la nueva normativa que paulatinamente se vaya generando como parte del proceso de implementación de la nueva institucionalidad judicial.

### **9.1. Materias del “área de formación especializada”**

Conforme se acredita en las cartas descriptivas, los contenidos del área de “formación especializada” comprenden las materias de Derecho Constitucional, Derecho Penal, Derecho Civil y Derecho de Familia, en cuya estructuración programática se sigue la misma lógica de conformación de contenidos emergente de la gran división entre las parte sustantiva y adjetiva del Derecho, de acuerdo a las antiguas y nuevas disposiciones legales en vigencia.

En los programas se recoge el contenido de las leyes de forma similar a lo que sucede en pre-grado, pero lo que se desconoce es cómo se desarrolla cada actividad docente o cada clase en un período de 45 minutos, porque en ese tiempo cada docente imprime su propio sello personal en lo jurídico, político o ideológico.

## **10. El quid del problema**

El establecer los contenidos programáticos de acuerdo al nuevo marco jurídico es importante, pero lo fundamental es garantizar la calidad técnico – científica de una clase, porque es donde el docente expone su criterio jurídico a través de una de las formas de actividad a desarrollar en aula, lo que implica el uso de un método y sus correspondientes técnicas. En el presente caso, hay que reconocer que los programas responden al ordenamiento jurídico en vigencia, pero lo que se desconoce es la forma en la que cada docente desarrolla su actividad en el aula.

Por otra parte, las cartas descriptivas demuestran que las materias se trabajan en forma separada, sin ninguna vinculación entre ellas, fragmentando el saber jurídico en sus diferentes componentes y sin dotar a los alumnos de las herramientas para re-integrarlos y aplicarlos de forma concreta a la resolución de los complejos problemas que debe enfrentar el juez. La separación de conocimientos es una práctica común en pregrado y no tiene porqué reproducirse en la enseñanza a nivel postgradual, en este caso, en los Planes Curriculares del Curso de Formación Inicial del Instituto de la Judicatura, futura Escuela de Jueces del Estado.

A partir de lo expresado, se concluye que la principal deficiencia pedagógica se encuentra en la selección y organización de contenidos para cada tarea docente, ya que resulta insuficiente concentrarse solo en la actualización de los contenidos curriculares al nuevo marco jurídico sin que ello se acompañe de una adecuada estructuración en la planificación de acuerdo a la lógica de objetivo – contenido y método. Solamente así será posible desarrollar un trabajo académico serio para garantizar óptimos resultados.



## 11. Conclusiones y recomendaciones

A partir del enfoque global de todo lo expuesto se llega a las siguientes conclusiones:

- Los Planes Curriculares vigentes no expresan las verdaderas necesidades de perfeccionamiento profesional del juez.
- Insuficiente vinculación entre la teoría y la práctica, privilegiándose la parte teórica.
- Se repiten los contenidos programáticos de pregrado.
- La organización de los contenidos de la ciencia no se hace a través de módulos.
- No es una exigencia importante la formación técnico – pedagógica para el ejercicio de la docencia.
- Falta de formación previa para el ejercicio del rol de juez/tutor.
- Excesiva escolarización del proceso de perfeccionamiento profesional que no guarda correspondencia con los intereses del estudiante-abogado.
- La fundamentación de los Planes Curriculares es muy general y no se refiere al sistema judicial.

Y las recomendaciones fluyen en forma natural de la siguiente forma:

- Desarrollar una fundamentación teórica del poder judicial y del juez que justifique las necesidades de capacitación.
- Hacer un estudio sobre la ocupación del juez y sus necesidades de perfeccionamiento.
- Diseñar una propuesta de bases teóricas y metodológicas que permitan un modelo pedagógico para el perfeccionamiento de los Jueces del país.

## II APROXIMACIÓN TEÓRICA Y METODOLÓGICA PARA UN MODELO PEDAGÓGICO EN LA ESCUELA DE JUECES\*

### 1. Introducción

El contexto internacional actual se caracteriza por la impresionante revolución tecnológica y científica que va marcando el rumbo de la economía y la vida de los pueblos, con enormes repercusiones que configuran nuevas realidades sociopolíticas que, a su vez, determinan nuevos fenómenos en el ámbito del Derecho.

Los sistemas jurídicos internacionales van adquiriendo predominio frente a los nacionales, porque el concepto de “Estado-nación” se hace cada vez más permeable. Otro componente importante que emerge de esta nueva realidad global son los “movimientos sociales” tanto en los países del primer mundo como en los de la periferia, principalmente bajo las banderas de defensa del “medio ambiente”, la lucha “contra la contaminación”, “el calentamiento global”, el “efecto invernadero”, “los derechos de los pueblos indígenas”, entre otras.

En este escenario, el Derecho y la Justicia sufren directamente los impactos del entorno, lo que posibilita la generación de nuevas formas de justicia y, en su caso, el reconocimiento oficial de formas regulatorias antes no consideradas. Ciertamente, han surgido nuevos fenómenos que requieren de regulación, como la Internet, la biotecnología, la bioética, etc., y otros mecanismos alternativos de resolución del conflicto a través de la negociación, mediación, arbitraje, etc.

En nuestro país, la centralidad de la dinámica de los movimientos sociales está indiscutiblemente ligada al sector indígena, cuya fortaleza y capacidad de influencia política han posibilitado el reconocimiento constitucional de la jurisdicción indígena originario campesina en igualdad jerárquica frente al resto de las otras jurisdicciones. Esto le otorga al proceso boliviano rasgos diferenciales, configurando una nueva realidad que impacta y remodela el viejo sistema jurídico de base “romano – francesa”, erosionado el hasta hace poco inmutable monismo para dar paso al pluralismo jurídico, sustentado en algunos casos como un espacio de desregulación jurídica y en otros, como un terreno propicio para la acción de nuevos sujetos sociales colectivos con valores de solidaridad y justicia social.

#### 1.1. La Ciencia del Derecho.

Para formar al profesional abogado y desarrollar su perfeccionamiento en niveles de postgrado, corresponde marcar previamente posiciones en el plano científico del derecho. Desde mediados del siglo pasado, en América Latina se desarrolló un proceso de reflexión colectiva de carácter jusfilosófico, buscando la adopción de una posición en torno a las grandes disyuntivas del fenómeno jurídico y del mismo derecho.

---

\* Jaime Villalta Olmos. Consultor PROJURIDE – GIZ.

El “normativismo kelseniano” que pretendió reducir el derecho a un *sistema de normas*, extirpando de su campo todo componente de índole social, económico, político, ético, etc., tuvo una influencia enorme en el campo académico, haciendo que la enseñanza de esta disciplina se limite específicamente al estudio de los códigos, las leyes y las normas positivas, relegando a un segundo plano la doctrina y el contenido científico del Derecho.

La *reacción antinormativista* tuvo dos vertientes: la europea y la latinoamericana, invocándose los contenidos científicos del Derecho y la axiología jurídica como parte indisoluble de lo que es la ciencia jurídica. Es decir, Derecho no es únicamente la voluntad política traducida en códigos y normas cambiantes en función de las hegemonías políticas del momento, involucra también un contenido de valores y fines que forman parte de este campo del saber.

Entonces, surgen las preguntas: ¿Qué es la ciencia del Derecho?, ¿Qué se enseñaría como ciencia del Derecho? La respuesta obliga precisar que en la ciencia del Derecho existen *categorías, leyes científicas, regularidades, causalidades que conciernen al sistema de la norma positiva y a los elementos socio-jurídicos, políticos, económicos, etc.*, y la enseñanza debe contemplar ese contenido científico.

En esta controversia, consecuentemente se toma posición en la concepción científica del Derecho, señalando enfáticamente que no solo se trata de un *sistema de normas* sino también científico y con un contenido deontológico. Esto es consonante con la posición del *trialismo jurídico*, que asume al Derecho como un fenómeno complejo compuesto tanto por la “norma y el sistema de normas”, como por los “valores” y “los hechos sociales”.

## 1.2. El Juez

La función de juez se constituye en una de las esferas de actuación del abogado, cuya conducta está regulada por un sistema de normas que establece sus obligaciones, prohibiciones y potestades para la resolución de los problemas legales.

En la historia judicial del país se identifican con toda precisión dos elementos:

- a. Los jueces y magistrados, por la forma en la que se produce su selección y posterior designación y/o nombramiento, son producto de las decisiones políticas del Ejecutivo, del Legislativo o Judicial, lo que quiere decir que inevitablemente se generan lealtades y dependencias hacia la estructura del poder que posibilita su investidura.
- b. Por otra parte, dentro de los niveles de la mecánica judicial, las decisiones del juez de primera instancia pueden ser corregidas, anuladas o revocadas por el juez o tribunal de segunda instancia y, finalmente, por el tribunal de casación, que puede modificar las decisiones del tribunal de apelación; es decir, se ha organizado todo un sistema sucesivo de garantías y filtros –según se dice– para evitar injusticias por omisión, ignorancia o malicia. Esta situación genera en la personalidad del juez, incertidumbres acerca de la certeza de sus fallos y temores ante la posibilidad de su cuestionamiento o confirmación por el superior en grado.

De donde se concluye que el juez se constituye, al menos teóricamente, en el “custodio de la legalidad positiva”, está en los hechos sujeto a una *dependencia interna y externa* que compromete su independencia en las resoluciones que dicta y obstaculiza el libre desarrollo de su producción intelectual. Solo una sólida formación y un carácter templado en los valores supremos de justicia, podrán sopesar, al menos parcialmente, esta situación.

No se pretende concebir a un juez que cumpla sus funciones ajeno los problemas sociales, políticos, económicos, etc., algo además imposible ya que como persona es y debe ser sujeto activo en la sociedad; sin embargo, es necesario entender que la delicada labor del juzgador público precisa de elementos muy especiales y que son de naturaleza eminentemente científica. No obstante, no es menos cierto que en la mayor parte de los casos, no siempre es posible contar con un juez que reúna las capacidades suficientes para la sustanciación de un proceso judicial aceptable y la producción intelectual, haciendo que su trabajo cotidiano no rebase los límites de una actividad repetitiva de las normas, arribando a conclusiones sin utilizar el método científico ni la reflexión informada, esto en razón de que las condiciones impuestas para la *selección, designación y remoción* de jueces y magistrados, determinan que su trabajo no trascienda los niveles de una actividad artesanal, naturalmente con honrosas excepciones. Esta situación no es exclusivamente nacional sino que, en términos generales, se extiende a la realidad judicial latinoamericana.

### 1.3. Necesidad de perfeccionamiento

Las regularidades de dependencia *interna y externa* que condicionan las actividades del juez, determinan que éste, como profesional y autoridad, precise quizás más que cualesquier otro tipo de funcionario público, de una *sólida formación jurídica y de valores, además del dominio de los métodos, técnicas y procedimientos científicos aplicados al desarrollo de su trabajo*. Solo así será posible contar con un funcionario con capacidades ciertas de aprendizaje permanente que le permita adquirir y renovar continuamente sus conocimientos, habilidades y valores, para aplicarlos con eficiencia a cada una de sus tareas. Solo de esta forma será posible superar la dependencia del juez y del sistema judicial y revertir la primacía de los poderes políticos.

En este marco de análisis, considerando las especiales características de la función judicial, se entiende que la *cualificación profesional* es el camino más idóneo para desarrollar en el juez *una personalidad con autonomía de criterio y que actúe con competencia e integridad*. En las condiciones actuales de organización político-social, la independencia judicial y del juez se constituye en un objetivo muy difícil de alcanzar, puesto que la vieja teoría de la división de poderes va siendo superada con el concepto de “soberanía popular” que al parecer unifica todas las manifestaciones del poder estatal.

Esas necesidades de capacitación se manifiestan en los requerimientos de *complementación, actualización y perfeccionamiento en la superación profesional*, en el desarrollo de habilidades y capacidades creadoras y en el trabajo independiente y científico que implica la producción intelectual. La enseñanza del Derecho, como ocurre en cualquier disciplina científica, requiere de la participación activa del que aprende para apropiarse del contenido, sin separar la teoría de la práctica. Así, se entiende la idea de que solo sabe el que sabe hacer y, a partir de este criterio, se trata de generar jueces que no reciten las normas positivas sino que resuelvan con competencia y desempeño de calidad los casos que se le presenten, haciendo realidad la unidad dialéctica de la teoría y la práctica

como la respuesta didáctica más adecuada para resolver la contradicción entre las exigencias de la sociedad boliviana de *jueces y magistrados competitivos, frente al nivel de los recursos humanos* existentes en la realidad de la judicatura actual.

Corresponde puntualizar que el perfeccionamiento profesional tiene que organizarse de acuerdo al contexto específico de la sociedad boliviana, con elevadas cuotas de innovación pero también en consonancia con los antecedentes y tradiciones de la judicatura, de acuerdo a la identidad plurinacional y valores patrios.

## **2. Necesidad de un modelo alternativo**

Durante el proceso de organización del Estado boliviano en 1825, se instaló la Corte Superior de Justicia de Chuquisaca en reemplazo de la Audiencia española, el 25 de mayo de aquel año; en 1826 fueron designados los jueces de primera instancia en todo el territorio nacional. El 16 de julio de 1827 se instaló la Corte Suprema de Justicia y, en forma sucesiva, se fueron constituyendo las diferentes Cortes de Distrito.

La historia del Poder Judicial establece que la selección, designación, promoción y remoción de jueces y magistrados siempre ha sido un acto del poder político hegemónico del momento, reflejando los intereses de las clases sociales que detentan el ejercicio del poder en consonancia con la naturaleza y carácter de la sociedad boliviana; entonces, la desconfianza de la sociedad sobre las decisiones de la justicia es absolutamente natural, considerando la función judicial siempre estuvo impregnada de la misma lógica de dependencia del Poder Ejecutivo, legitimando –en muchas situaciones– a gobiernos provenientes de asonadas castrenses.

Al presente, cuando el sistema de articulación del poder político ha cambiado de actores, el aparato judicial no tiene más alternativa que responder a la nueva realidad. Esta situación no debe extrañar a nadie porque es la realidad aleccionadora de la vida político – social del país; pero, en todo caso, los jueces y magistrados tienen el camino seguro de la ciencia para adquirir una sólida personalidad con conocimientos, habilidades y valores depurados, lo que con seguridad llevará al fortalecimiento de su capacidad para tomar decisiones con entera independencia. La ecuación es clara: a un mayor nivel de formación en la ciencia del derecho corresponderá una modificación cualitativa de la personalidad del juez, lo que le permitirá obrar en la solución de los litigios con un mejor criterio técnico – científico; en sentido contrario, a una menor cualificación profesional del juez corresponderá un mayor nivel de fragilidad frente a las influencias internas y externas antes comentadas, facilitando su concreción.

Tampoco es menos cierto que a pesar de la existencia de cuadros intelectuales destacados en la actual judicatura, con propuestas lúcidas de lo que debiera ser idealmente el Poder Judicial, es la elocuencia de los hechos políticos y sociales la que ha impuesto su imperio. A estas alturas y frente a todas las dificultades descritas, los funcionarios jurisdiccionales tienen como única opción de independencia real el fortalecer sus capacidades a través de la excelencia en el conocimiento de la ciencia del Derecho y la maestría en el uso de las herramientas jurídicas aplicadas con firmeza e independencia en la emisión de sus resoluciones.

## 2.1 Formación de Recursos humanos en la Judicatura

Hasta fines de la década del 90, en el sistema judicial no se tomaron medidas serias en la formación, actualización o especialización de los funcionarios judiciales como una herramienta eficaz para mejorar la calidad de la administración de justicia. Es recién a partir de la puesta en funcionamiento del Instituto de la Judicatura, ahora Escuela de Jueces del Estado, que se estableció la base legal y reglamentaria necesaria para la proyección y desarrollo del subsistema de formación y capacitación judicial, con características similares a la educación a nivel de posgrado.

Empero, fuera del origen legal de este nivel de formación, existen otros elementos que justifican su existencia desde el punto de vista pedagógico:

- a. En el sistema judicial, los funcionarios jurisdiccionales y no jurisdiccionales, directa o indirectamente, concurren al *acto procesal de administrar o impartir justicia*, lo que quiere decir que el aparato judicial puede convertirse así en un verdadero laboratorio para la formación de cuadros científicos en materia de Derecho. Es decir, los estudiantes-abogados de posgrado encuentran en la propia estructura judicial, un escenario privilegiado para desarrollar el componente laboral-investigativo; para estar de acuerdo con esta afirmación, es suficiente imaginarse al estudiante abordando problemas de administración de justicia, en lugares ajenos donde la cotidianidad de la práctica judicial se conoce por simple referencia. En estas condiciones, el aprendizaje seguirá siendo teórico y sin ningún rasgo de científicidad, aún cuando se utilicen recursos válidos, como las simulaciones.
- b. A estas alturas de desarrollo tecnológico y económico, la formación y actualización permanente de recursos humanos son actividades que deben ser tomadas como una inversión necesaria tanto en la empresa privada como en las instituciones públicas, pues son ellas las que cuentan con la información y condiciones necesarias para realizar un diagnóstico objetivo de sus propias necesidades de formación y capacitación.

En el caso particular de la judicatura, quienes conocen y pueden identificar con certeza las necesidades y requerimientos de perfeccionamiento del perfil de los profesionales son los propios funcionarios judiciales, considerando siempre que la demanda de capacitación deberá complementarse con elementos de estrategia propios de los procesos de cambio estructural. Entonces, desde el punto de vista técnico – pedagógico es absolutamente pertinente que sea el Órgano Judicial el que asuma la responsabilidad de planificar, organizar, ejecutar y hacer el control de su propio sistema de postgrado.

## 2.2 La concepción teórica del modelo

No se trata de proponer un sistema de educación postgradual clásica, similar al existente en el sistema universitario estatal o privado, sino sustancialmente distinto y que recoja las especificidades de la actividad judicial para constituir las en el sostén de la concepción que se propone, aprovechando el espacio laboral concebido como un laboratorio de aprendizaje, como se tiene dicho.

Para ello, se realizan las siguientes puntualizaciones:

- a. Concebir al juez boliviano con un desarrollo integral de su personalidad, con la activación de todas sus potencialidades, creando para ese efecto el ambiente más favorable, con la perspectiva de convertirlo en un sujeto con capacidades intelectuales múltiples y apto para la producción intelectual, entendida como la capacidad de innovación y creación de ideas, conocimientos, procedimientos, actitudes y valores de naturaleza jurídica, para satisfacer las necesidades sociales. En esta aspiración, naturalmente, se considerará de forma privilegiada la investigación científica, sin subestimar otras actividades de producción intelectual. De este modo se podrá enriquecer el sistema de saberes y valores que contiene la ciencia del Derecho, como resultado de la búsqueda de nuevos conocimientos y como producto de la reflexión crítica creadora.
- b. El sistema de procesos formativos en la Escuela de Jueces deberá ser diferente a la clásica concepción postgraduada, superando los sistemas eminentemente escolarizados y la relación de dependencia vertical del estudiante hacia el profesor. La diferencia se justifica a partir de los siguientes elementos esenciales:
  - Los estudiantes abogados-jueces desarrollan sus actividades, en forma permanente, en su objeto de trabajo, lo que implica que tienen conocimientos previos sobre el trabajo del juez y una cierta experiencia acumulada en su desempeño, lo que se constituye en un rasgo de distinción frente al común de los estudiantes de postgrado;
  - Estos alumnos que trabajan en el tema judicial y asumen la opción de la especialización u otra modalidad de desarrollo profesional en el área, requieren de un modelo pedagógico alternativo con menor escolarización, desplegado a partir de “procesos formales, no formales e informales”; en este sentido se impone la valoración del perfil de ingreso con la finalidad de reconocer la experiencia, capacidades y motivación profesional del postulante.
- c. Corresponde estructurar el sistema de educación judicial como un conjunto de programas de Especialidad en Administración de Justicia y Superación Profesional permanente, de acuerdo a la política institucional del Órgano Judicial y en función de los principios y estrategias definidas por el Estado Plurinacional de Bolivia; con una estructura académica que establezca los niveles de estudio, las estrategias didácticas que permitan la creación intelectual y los procesos de evaluación y control inherentes al modelo.
- d. Con la emergencia indígena, la sociedad boliviana presenta cambios importantes en lo social, político, económico y cultural; en el plano jurídico, ya no es suficiente con el estudio de la norma pues surge la necesidad de incorporar el componente del Derecho Indígena Originario Campesino, que es de naturaleza oral y estructura no codificada, ello implica un mayor trabajo de reconocimiento y generalización de nuevas instituciones y de gestación de nuevas teorías a partir de profundas reflexiones en la disciplina. Es decir, la nueva realidad impone un nuevo sistema de formación de jueces, recogiendo la cultura jurídica internacional y nacional (tanto republicana como indígena), en un proceso de interacción recíproca.



- e. El reconocimiento sistemático de las peculiaridades de los sujetos en la educación de postgrado en la Escuela de Jueces, un sistema formativo poco escolarizado y la extensa red de juzgados en el país, son condiciones favorables para el desarrollo del componente *laboral-investigativo*, lo que posibilitará el establecimiento de un escenario favorable para estimular en el abogado-juez la producción intelectual como la única forma de ruptura de la dependencia a la que está sometido. Su independencia solamente puede estar garantizada por el reconocimiento social que logrará demostrando altos niveles de competitividad en sus resoluciones. Estos elementos son los que sostienen la propuesta de un modelo especial de formación judicial, en consideración a la relación permanente entre el trabajo cotidiano del juez y el proceso de formación de postgrado en materia judicial, bajo un enfoque holístico-dialéctico y un modelo diferente que incluya a lo *laboral-investigativo* como su componente fundamental.

### 3. Modelo y metodología curriculares

Toda la exposición precedente, en su lógica, tiene un enfoque dialéctico, sistémico y holístico. Y, con el fin de no perder la coherencia y secuencia en este trabajo, es necesario concretar una propuesta de modelo y metodología curriculares correspondientes al nuevo sistema de educación judicial, sin encasillar la realidad de las necesidades educativas a un esquema rígido que impida el aprovechamiento de toda la experiencia nacional e internacional que puede ser útil para la organización, administración, evaluación o control de calidad en procesos de postgrado judicial.

Todo este proceso deberá guardar correspondencia con la naturaleza de un *“Estado Unitario Social de Derecho Plurinacional Comunitario, libre, independiente, soberano, democrático, intercultural, descentralizado y con autonomías”* y que *“se funda en la pluralidad y el pluralismo político, económico, jurídico, cultural y lingüístico, dentro del proceso integrador del país”*, de acuerdo a las definiciones constitucionales. Es decir, el proceso actualización, perfeccionamiento o especialización de los cuadros judiciales, necesaria e inevitablemente deberá guardar correspondencia con la realidad económico-social y cultural del país.

#### 3.1 Modelo Curricular

Es la abstracción metódica del proceso de formación de los abogados-jueces o aspirantes a esa función en la Escuela de Jueces. Esto precisa de la identificación de las relaciones esenciales que hacen a la identidad del objeto, en este caso, el Derecho. Esto quiere decir que la naturaleza del objeto está determinando el modelo de diseño curricular a aplicarse en la formación especializada de jueces o candidatos a esa función, en la superación profesional para los recién incorporados con el fin de contribuir a la calidad de su trabajo y en la capacitación permanente para todos los funcionarios. Este modelo deberá gestarse con las características de apertura y flexibilidad necesarias, porque establecer las líneas divisorias entre los modelos es una tarea altamente subjetiva y la ubicación de los autores en una u otra corriente de pensamiento no siempre resulta fácil.

En este marco, el modelo profesional es el punto de partida en la elaboración del diseño curricular para la Escuela de Jueces, en el que se determinan las formas de enseñanza en lo académico, laboral e investigativo.



El currículo como proyecto educativo establece las características principales del proceso docente – educativo; determina el punto de unión entre la imagen del hombre ideal al que aspira la sociedad y la realidad de la institución educativa. A partir de esta concepción del currículo, se identifica el conjunto de los *problemas jurídicos* que se generan en la sociedad boliviana plural, tanto en lo político y jurídico como en lo cultural y lingüístico, con reconocimiento a las “naciones y pueblos indígena originario campesinos y su dominio ancestral sobre sus territorios y sus sistemas jurídicos propios...”.

En esta realidad, el diseño curricular de la Escuela de Jueces se convierte en importante elemento de vinculación de los problemas legales que se generan en el seno de la sociedad boliviana con el sistema de formación del Órgano Judicial, en cuya gestión deberían considerarse los siguientes elementos:

- Hacer que el contenido del currículo responda a las necesidades imperativas de la época actual y a la pluralidad de contextos, pero sin perder la perspectiva universal;
- Potenciar el desarrollo de la ciencia del Derecho, incorporando los valores de las culturas nativas como una parte del sustento del proceso de formación judicial;
- Formar jueces y magistrados preparados teórica y metodológicamente para investigar, comprender y generar el desarrollo del derecho boliviano.

### **3.2 Metodología curricular**

En cuanto a la metodología, es opinión generalizada entre los profesionales de la pedagogía que ninguna metodología resuelve por sí sola todos los problemas de la práctica educativa, por lo que corresponde utilizar todas las que coadyuven al modelo propuesto, principalmente en la fase de identificación de las relaciones del proceso de formación con el entorno social y en la determinación de los nexos que sostienen la dinámica interna del proceso de enseñanza – aprendizaje.

Existen para esto múltiples métodos, procedimientos y técnicas, entre los que destacan: el análisis de documentos, criterios de expertos, estudios comparados, estudios sociológicos, entrevistas, encuestas, etc., con el objetivo de definir las bases sólidas y pertinentes que justifiquen el desarrollo de un proceso de especialización en materia de Administración de Justicia y el establecimiento de programas de superación profesional permanente; para ello, será menester determinar con precisión las necesidades sociales en lo relación con los problemas legales concretos a resolver.

En este sentido, corresponderá trabajar en la generación de los conocimientos científicos útiles y necesarios para resolver los problemas planteados, lo que implica la selección de aquellos contenidos jurídicos esenciales y su organización con criterio multidisciplinario y enfoques integrativos y productivos, diseñados exclusivamente para mejorar el desempeño del juez en su actividad profesional cotidiana; se deben precisar las formas organizativas de enseñanza tomando en cuenta las especificidades del ámbito judicial, tanto en lo estrictamente académico, lo laboral, lo investigativo y el estímulo al estudio y aprendizaje independiente.

#### 4. Caracterización del sector

Bolivia enfrenta un periodo histórico de profundas transformaciones, transitando de la vieja concepción republicana de un Estado con los tres poderes clásicos, hacia una configuración estatal que unifica el poder público bajo la noción de “soberanía popular” y reconoce solo una división funcional del mismo en los Órganos Legislativo, Ejecutivo, Judicial y Electoral.

En este marco general, el Órgano Judicial, específicamente en lo que a la jurisdicción ordinaria se refiere, comprende al Tribunal Supremo de Justicia, Tribunales Departamentales de Justicia, Tribunales de Sentencia y Juzgados Públicos. Estos juzgados se subdividen a su vez de acuerdo a las materias: Civil y Comercial, Familiar, de la Niñez y Adolescencia, de violencia Intrafamiliar o Doméstica y Pública, de Trabajo y Seguridad Social, de Sentencia Penal, Sustancias Controladas y otros determinados por ley.

Por su parte, la estructura de la jurisdicción agroambiental comprende al Tribunal Agroambiental y a los Juzgados Agroambientales.

La distribución de atribuciones y competencias de tribunales y juzgados está establecida en la Ley del Órgano Judicial, pero lo fundamental para el objeto del presente trabajo, se concentra en la identificación de en las relaciones esenciales que hacen a la determinación del *objeto de trabajo del Juez*; en este marco, es posible generalizar a los *juzgados de primera instancia*, a los *tribunales de segunda instancia* y al *tribunal de casación*, identificando los rasgos comunes y las peculiaridades de cada uno de ellos:

- a. Los Jueces y magistrados emiten sus decisiones bajo la forma de Resoluciones, Sentencias, Autos, etc., figuras que se constituyen en el resultado final de un complejo proceso que incluye el análisis profundo del conflicto de intereses sometido a su conocimiento, la interpretación de las normas sustantivas y adjetivas para precisar el sentido de la ley y aplicarlo al caso concreto con la debida fundamentación; estas son las tareas propias y permanentes comunes a todo juez.
- b. Los tribunales de apelación tienen la función de revisar, controlar y, en su caso, modificar las resoluciones del inferior, lo que implica una actividad más global e integral en el manejo de las normas legales, constituyéndose en una suerte de un primer filtro de control de las resoluciones de primera instancia.
- c. El tribunal de casación, con una visión más holística, hace el control sobre la “ley o leyes violadas o aplicadas falsa o erróneamente” sea en la Sentencia o el Auto de Vista recurridos; en este caso, la tarea es más compleja y de enorme repercusión social, porque los procesos judiciales no se limitan a especulaciones teóricas sino que están íntimamente vinculadas a hechos de la vida cotidiana de diferente índole y magnitud.

Como se puede percibir, la función judicial no puede basarse únicamente en la experiencia profesional de abogado en general, porque la actividad de jurista que patrocina causas no parece psicológicamente compatible con la concepción de un juez idealmente imparcial en el cumplimiento de las tareas del juzgador. Esta situación se ve agravada por el descuido con el que en pregrado se abordan las

temáticas relacionadas con la función judicial, desconociendo que en su naturaleza, se trata de una más de las esferas de actuación del abogado, lo que da lugar –cuando el egresado asume el cargo de Juez– a la improvisación y a un aprendizaje forzado y empírico sobre una actividad tan delicada e importante para el mantenimiento de la armonía y la paz social, obviamente con muchos errores. Estas generalizaciones conducen a la inequívoca necesidad de formación, actualización y perfeccionamiento profesional para el ejercicio de la función judicial, con conocimientos debidamente seleccionados y sistematizados, con formación de habilidades y valores vinculados a la solución de problemas legales con alto nivel de eficiencia y calidad.

## 5. Problemas profesionales del juez

Sobre la base del modelo propuesto y las regularidades expuestas, se plantea el nuevo currículo para la Escuela de Jueces a partir de los *problemas profesionales del juez*.

Tratándose de un planteamiento tan específico, corresponden las siguientes precisiones:

- En todo litigio, los abogados intervienen defendiendo los intereses de las partes, por lo que la conducta de cada uno es parcial, tendenciosa y comprometida, como consecuencia de la realidad de los hechos sociales que originan los juicios;
- En cambio el juez, idealmente, se ubica por encima de las partes y, aplicando las normas positivas, tiene la obligación de resolver el conflicto con una decisión fundamentada, al menos teóricamente. Es decir, cualquiera sea el nivel de calidad o la jerarquía del decisor, la resolución debe resolver, de manera invariable, el problema legal puesto al arbitrio judicial;
- Está claro que el abogado patrocinante y el juez cumplen roles diferentes, aunque utilizan para modelar sus decisiones las mismas normas sustantivas y adjetivas.

De esta descripción de los componentes del objeto, es posible inferir que la naturaleza de los problemas profesionales del juez son específicos, cuyo ejercicio se desarrolla a través de las siguientes actividades: *análisis del proceso, interpretación de las normas positivas y su aplicación al caso concreto objeto del litigio*, todo en una unidad dialéctica.

La determinación de los problemas que debe resolver el juez tiene que ser de carácter general y esencial, lo que quiere decir, que debe enfocarse en los elementos más comunes que caracterizan el ejercicio del cargo. Así, en lo fundamental, los problemas jurídicos que permanentemente debe enfrentar el abogado-juez son, como ya se ha expresado, *el análisis de la información del proceso; la interpretación de normas sustantivas y adjetivas para la solución del problema planteado; la aplicación de las disposiciones legales en forma creadora y científica como forma de solución del litigio*.

Estos son los problemas particulares y cotidianos del juez en su trabajo y que difícilmente pueden ser encontrados en otro tipo de profesiones, pero además, desde su delicada posición, la responsabilidad del funcionario jurisdiccional es enorme, pues el incumplimiento de normas positivas en la resolución de las causas afecta de manera directa los derechos de personas naturales y jurídicas. Cada problema judicial implica una diversidad de situaciones, siendo el objeto, en cada caso, el análisis, entendimiento,

deconstrucción y reconstrucción de la estructura de las normas con el objetivo de dar cumplimiento a los preceptos que subyacen en las mismas.

Estos problemas tienen relación directa con las necesidades concretas de la sociedad boliviana por una justicia imparcial, transparente y pronta; en este contexto, se busca superar la desconfianza generalizada en los jueces, para lo cual es urgente diseñar un modelo de formación y superación profesional que eleve el nivel de trabajo del juez.

## 6. Caracterización del juez

Corresponde aclarar que el Instituto de la Judicatura, futura Escuela de Jueces del Estado, no ha sido instituido para desarrollar una *carrera profesional de juez*, sino como un mecanismo de perfeccionamiento de la formación previa del abogado que ejerce o aspira a ejercer la judicatura.

A partir de esta diferencia esencial, el resultado buscado es la generación de un abogado-juez ideal con especialización en Administración de Justicia, con superación profesional para los recién graduados y enrolados a la actividad judicial y la capacitación permanente para los funcionarios jurisdiccionales y no jurisdiccionales en el ejercicio del cargo.

Es cierto que en el Plan Curricular de 2010 del Curso de Formación Inicial ejecutado por el Instituto de la Judicatura, se formula el perfil del “juez a formar” y se diseña el plan de estudios con una fase teórico-práctica, no es menos cierto que el enfoque ha sido erróneo, considerando no es posible formar un *profesional juez* en ocho meses, incoherencia que se profundiza con la pretensión de formarlo sólo como un *juez instructor*. Por otra parte, no es científicamente acertado el dividir el contenido del Derecho tal y como se hace también en pregrado, cuando la tendencia actual de la educación pos gradual es superar dicha debilidad integrando conocimientos.<sup>22</sup>

Entonces, se presume que el juez especializado en la Administración de Justicia deberá contar con las capacidades necesarias para resolver con solvencia los problemas que se le encomienden en el ejercicio del cargo y que por lo general emergen del *incumplimiento de principios y normas vigentes* en un momento histórico de la vida en sociedad. Es decir, se concibe a un profesional postgraduado que analice con *criterio técnico-científico* los antecedentes del proceso sometido a su conocimiento, que haga una interpretación correcta de las normas positivas resultantes de necesidades sociales y aplique las mismas con capacidad creativa.

Solo cuando el juez sea demostradamente competente, con capacidad de contribuir al desarrollo de la ciencia jurídica, con un elevado dominio de los contenidos del objeto de la profesión y con habilidades para aplicarlos con eficacia y eficiencia, será posible pensar en un juez plenamente independiente y en una justicia oportuna y cumplida.

<sup>22</sup> En pregrado las carreras debieran presentar la peculiaridad de tener un perfil amplio, en perfecta correspondencia con la realidad económico-social del país.

## 7. Concreción del modelo propuesto

En el diagnóstico y en la fundamentación del modelo se han identificado las siguientes regularidades:

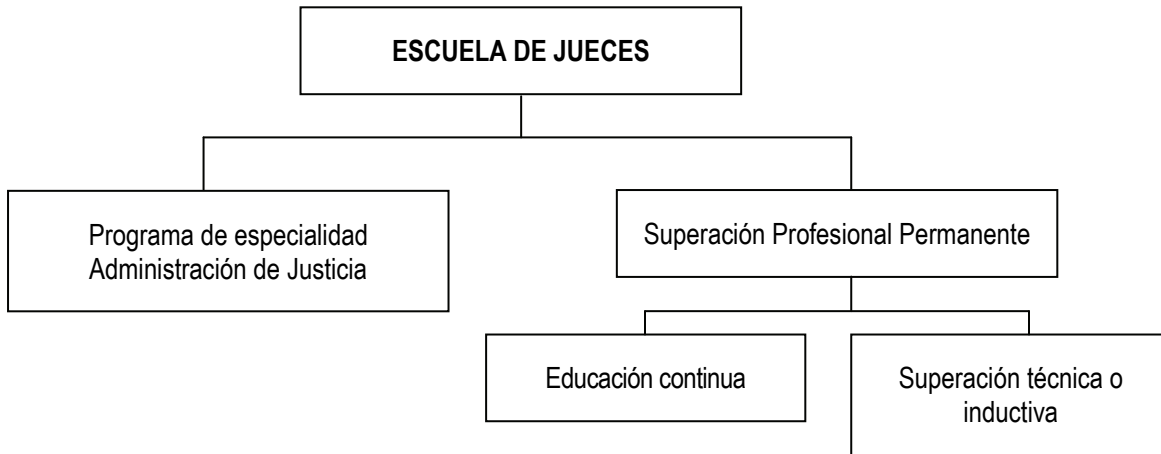
- a. Los Planes Curriculares en vigencia no expresan las verdaderas necesidades de perfeccionamiento del juez;
- b. Hay poca vinculación entre la teoría y la práctica;
- c. Excesiva escolarización del proceso;
- d. Dependencia externa de jueces y magistrados debido a la intromisión de decisiones políticas en los procesos de selección, designación, promoción y remoción de jueces y funcionarios judiciales;
- e. Dependencia interna de los jueces, que deben adecuar sus actividades y decisiones a determinaciones superiores;
- f. Inexistencia de producción intelectual;
- g. El juez actual no responde a los intereses de la sociedad boliviana;
- h. El tránsito de un sistema jurídico a otro requiere nuevos jueces, formados en el proyecto de una sociedad plural.

Sobre la base de estas regularidades, teniendo en cuenta las leyes de la Pedagogía y de la Didáctica, el modelo propuesto se concreta en los siguientes programas:

- Especialidad en Administración de Justicia;
- Superación Profesional Permanente, con una actividad de educación continua; y
- Superación técnica e inductiva.

Gráfico N° 37

**Estructura funcional general planteada**



**Sistema Académico – Escuela de Jueces**

Fuente: Elaboración propia

**7.1. Los principios de la combinación del estudio y el trabajo y de la teoría con la práctica en el modelo de la Escuela de Jueces**

Se tiene que caracterizar estos principios didácticos por cuanto constituyen la columna vertebral de la propuesta y que ha de configurar su identidad.

La *combinación del estudio y el trabajo* tiene profundas raíces teóricas en el pensamiento pedagógico que concibe la formación del hombre vinculada al trabajo productivo y de servicios, propugnando la unidad de estas dos actividades en la práctica educativa. Este principio es la vía para la formación de profesionales productores, desarrollando habilidades intelectuales, prácticas y cualidades morales que contribuyen a la eliminación de prejuicios.

La aplicación de la *combinación del estudio y el trabajo* en la preparación de los especialistas se constituirá en el instrumento esencial para la construcción del conocimiento jurídico y para la formación del nuevo juez, pues aprovecha el espacio que se genera en el ámbito laboral jurisdiccional, con alumnos-jueces que trabajan resolviendo los problemas jurídicos y que simultáneamente estudiarán a profundidad la disciplina y generan soluciones a los problemas propios del juzgador público; esto se produce automáticamente y es la propia realidad de los hechos y la función la que está imponiendo este nuevo modelo de formación postgraduada. Este principio se constituye en un elemento importante para la formación del hombre y para el desarrollo de sus habilidades tanto intelectuales como prácticas, así como de las cualidades morales que contribuirán a formar un juez probo y de elevada moral.

El *principio de la relación de la teoría y la práctica* a través de los planes de estudio y los programas significa mejorar las prácticas verbalistas y librescas, porque el pensamiento abstracto emerge de la práctica social, lo que obliga a reflejar este principio de forma tangible en el currículo y hacer una tipificación de las prácticas de generación de bienes y servicios, y en las modalidades de trabajo en clase y trabajos individuales.

Corresponde elaborar un programa para cada tipo de práctica, que determine su orientación y que contenga los objetivos expresados de manera clara e inequívoca, que estructure un sistema de habilidades a desarrollar, métodos, herramientas y formas organizativas que permitirán su concreción.

En los programas de especialidad, la práctica tendrá como objetivo lograr que el estudiante aprenda haciendo, es decir, cumpliendo un trabajo especializado que exija de la integración conocimientos y permita el desarrollo de habilidades y hábitos.

Con estas puntualizaciones, es necesario señalar los siguientes aspectos:

- a) La Escuela de Jueces es una institución que se encargará de formar y capacitar a los jueces y funcionarios del Órgano Judicial en forma permanente;
- b) Los estudiantes son los postulantes a jueces, los jueces en ejercicio, magistrados, abogados y todos los funcionarios del sistema judicial.

Sobre estos dos aspectos, es importante caracterizar los elementos esenciales que identifican al Programa de Especialidad planteado:

- Los jueces y los magistrados cumplen cotidianamente su trabajo en las dependencias de los juzgados, de los Tribunales Departamentales de Justicia, del Tribunal Supremo de Justicia y el Tribunal Agroambiental, al igual que los abogados en el ejercicio libre de la profesión, empero, estos últimos enfocan sus labores desde un ángulo distinto. Todos ellos operan, sin embargo, sobre el mismo problema.

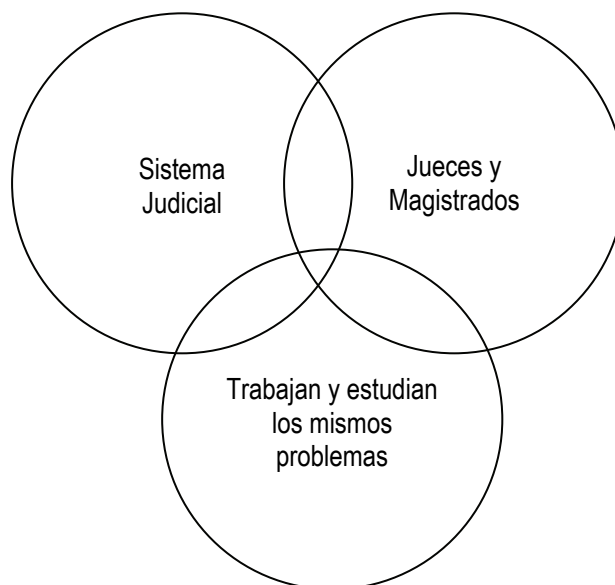
Instituida la Escuela de Jueces del Estado e iniciados los procesos de formación y capacitación continua, como primer paso, es necesario delimitar con claridad la vinculación entre el sujeto (juez o aspirante a juez) y el trabajo que aquel desarrolla (resolución de causas), lo que invariablemente determinará la selección del método pedagógico más adecuado, en este caso, aquél que se sustenta en el componente de estudio-trabajo, con la finalidad de impartir una formación especializada de alto nivel. Asimismo, en el proceso de formación especializada estará presente la relación de la teoría y la práctica en el plan y programa de especialidad y en toda actividad didáctica del proceso.

- La relación de los dos principios didácticos elevará cualitativamente el nivel de calidad de Especialidad en Administración de la Justicia. Además, se tiene que propiciar la más fecunda y creadora relación entre la Escuela de Jueces y el sistema judicial, para que la formación especializada posibilite el dominio de la ciencia del Derecho y de los conocimientos para su

aplicación práctica, es decir, procurar el dominio de la metodología de las disciplinas propias de la especialidad.

Sin lugar a dudas, con la creación de la Escuela de Jueces del Estado y la posibilidad de diseñar de un modelo pedagógico adecuado, el sistema judicial tiene la posibilidad de constituirse en un verdadero laboratorio nacional para formar y capacitar a los jueces, a través de la combinación del estudio y el trabajo, para convertirlos en cuadros judiciales de primer nivel y altamente competitivos, además de productores de nuevos conocimientos.

Gráfico N° 38  
**Esquema estudio - trabajo**



Fuente: Elaboración propia

## 7.2. Programa de Especialidad en Administración de la Justicia

La naturaleza del trabajo judicial, la formación académica del juez y las tareas cotidianas que realiza, condicionan a que la modalidad académica de perfeccionamiento profesional más adecuada para la formación y capacitación del juzgador público sea la “Especialidad en Administración de la Justicia”; una modalidad pos gradual que recoge el conocimiento previamente adquirido por el sujeto en la licenciatura y no intenta reproducirlo ni reforzarlo, sino simplemente perfeccionarlo y ampliarlo, inclinado la balanza hacia el desarrollo de conocimientos y habilidades específicas para el ejercicio jurisdiccional, siempre en consonancia con los avances científicos del Derecho, las necesidades del desarrollo económico-social, la cultura del país y las exigencias puntuales de los nuevos puestos de trabajo que se vayan paulatinamente generando en el nuevo sistema jurídico. En esta modalidad de postgrado el “componente laboral” será, como ya tantas veces se ha referido, el elemento fundamental porque se



trata de formar el recurso humano en función del *puesto de trabajo de quienes prestan servicios en la judicatura o aspiran a incorporarse a ella.*

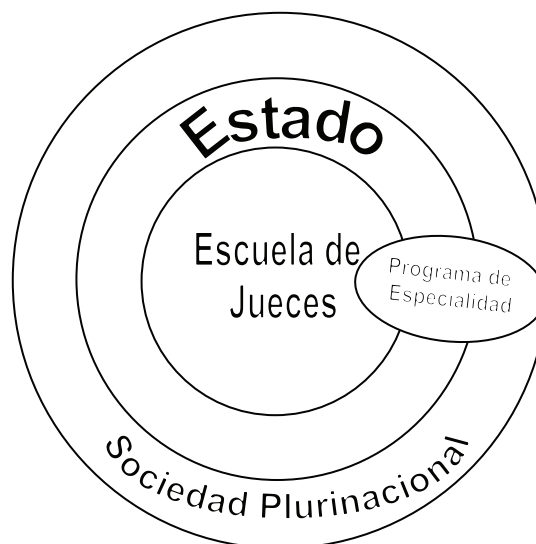
Empero, ello no significa reducir la importancia del componente investigativo, porque también es posible desarrollar procesos de capacitación basados en el componente laboral-investigativo. A estas alturas del desarrollo científico, también en la especialidad es posible la producción intelectual, superándose, de este modo, la rigidez que observan algunos autores al sostener que únicamente la innovación y creación de nuevos conocimientos correspondería a la maestría y doctorado.

Por otra parte, el uso de las nuevas tecnologías facilitará enormemente la aplicación de este método, pues, la vinculación estudio/trabajo, fortalecida con el desarrollo de capacidades auto-formativas e investigativas e integrada y comunicada mediante las TIC, estructurarán una potente batería pedagógica y académica, con resultados muy expectables.

Para el diseño de la Especialidad en Administración de Justicia se debe motivar y posibilitar la participación, a través de técnicas adecuadas, de jueces, cuadros de dirección judicial, funcionarios no jurisdiccionales y administrativos, para que el programa responda a las necesidades reales de cualificación profesional y se integre a una visión holística y multidisciplinaria, entendiendo que el elemento que vincula el proceso de aprendizaje no es la disciplina en sí, fragmentada y sintetizada, sino la resolución de un problema que exigirá de la concurrencia de más de una disciplina, aunque será la jurídica la que adquirirá el carácter de principal, como es lógico.

Es posible seguir el siguiente esquema como referencia para la elaboración del Programa de Especialidad, que en su diseño institucional adquirirá o deberá adquirir el carácter de obligatorio, con la posibilidad de proseguir voluntariamente con la maestría y concluir en el doctorado.

Gráfico N° 39  
**Escuela de Jueces en su relación Sociedad/Estado**



Fuente: Elaboración propia

### 7.2.1. Modelo profesional del egresado de la especialidad

Corresponde describir de lo que será capaz el titulado con especialidad en Administración de Justicia en el plano de los objetivos planteados y las cualidades deseadas para el egresado titulado de este programa, a través de solución de problemas propios del juez, para adquirir y ampliar conocimientos y habilidades, para innovar y producir nuevos conocimientos en el campo del Derecho.

Los estudiantes de la Especialidad en Administración de la Justicia deben ser formados con una base teórica sólida y conocimientos específicos, que les permita realizar la actividad laboral de juez y en la perspectiva de continuar su desarrollo científico en forma independiente. Para el efecto, deberá proyectarse una estrategia de dirección eficiente y eficaz del Programa de Especialidad inspirado en los más modernos criterios pedagógicos y paradigmas de formación postgraduada más modernos, articulándolos con el aporte nacional y adecuándose a la realidad de un país que cambia aceleradamente.

La aplicación de esta concepción permite que en la elaboración del modelo profesional del egresado especialista en Administración de la Justicia, se puedan establecer criterios para formular acertadamente los objetivos formativos, el plan de estudio y los programas de enseñanza, además de establecer con objetividad parámetros para medir el nivel de superación de las capacidades reales del egresado para ejercer de mejor forma la tarea profesional de juez y, transcurrido un periodo adecuado de tiempo, proceder también a una evaluación de su desempeño, de acuerdo a las directrices establecidas para este subsistema en la normativa del Sistema de Carrera Judicial.

### 7.2.2. Sistema de Objetivos

Determinado el objeto de estudio, en la estructuración del sistema de objetivos se debe tomar en cuenta la experiencia acumulada u “objeto de experiencia”, que en este caso, tiene naturaleza laboral porque se trata de la práctica en el cargo de juez o en la profesión de abogado, en ambas situaciones se maneja la misma ciencia pero desde diferentes posiciones en una controversia jurídica.

Con esta aclaración, el diseño debe proseguir con la construcción del sistema de objetivos a partir de las aspiraciones de la sociedad boliviana por una nueva justicia y con operadores con alto nivel de formación, en un especial periodo de transformaciones económicas y sociales, caracterizada por inclusión de grandes sectores de la población relegados en el decurso histórico.

A continuación, se trabajará en la selección y establecimiento del sistema de contenidos de acuerdo a la *lógica de la ciencia y de la profesión*, y las habilidades correspondientes, de donde fluyen los componentes *académico, laboral e investigativo*. En este punto es pertinente puntualizar que entre los conocimientos y las habilidades debe existir un nivel cierto de congruencia para posibilitar la integración de los tres elementos arriba mencionados, pues aunque es cierto que en este programa todos los componentes académico y laboral parecen fluir de forma casi natural, no es menos cierto que en su dinámica, el proceso se orienta por medio de la aplicación de métodos y procedimientos propios de la actividad investigativa.

Las formas de enseñanza vinculan, indudablemente, los contenidos con el proceso docente al establecer las relaciones profesor–estudiante, y en este plano se incluyen los métodos para lograr el objetivo social. En el caso particular de la función judicial, las formas laborales de enseñanza, serán determinadas por las actividades de servicio que se cumplen en este sector, lo que permite que el estudiante esté ubicado en el lugar donde aquellas se generan o en el ejercicio libre de la profesión. Por su parte, las formas investigativas tienen directa vinculación con los contenidos y las actividades laborales, porque la investigación es el componente específico de la actividad profesional jurisdiccional que opera sobre casos judiciales concretos, en los que subyacen hipótesis, pruebas y conclusiones, tal y como ocurre en todo procesos racional de indagación científica. Con esto, se cierra el proceso con sus tres componentes interactuando de forma fluida y permanente: estudio/trabajo/investigación.

Finalmente, otra de las tareas imprescindibles es el diseño de un sistema de evaluación adecuado, consonante con los objetivos planteados y la naturaleza del programa de especialidad propuesto. Como se ha expresado con anterioridad, la determinación de los indicadores será la base de todo tipo de evaluación, sea esta diagnóstica, de proceso o finalización del programa y, además, será también un insumo sustancial para aplicar, en lo posterior, la correspondiente evaluación del desempeño, dado que lo que en definitiva se busca a partir de la inversión de recursos públicos en temas de formación y capacitación, es el mejoramiento efectivo del trabajo de los funcionarios y, con ello, el mejoramiento del servicio de administración de justicia de cara al ciudadano litigante.

### **7.2.3. Calidad del Programa**

El Programa de Especialidad de la Escuela de Jueces tiene que adecuarse a los estándares nacionales e internacionales de educación de postgrado para el reconocimiento de este grado académico. En consecuencia, se tienen que tomar las previsiones para la acreditación del Programa como reconocimiento público de los requisitos mínimos de calidad.

El sistema de créditos se debe incorporar de acuerdo a la experiencia acumulada en la educación de postgrado y seguir las exigencias del sistema universitario nacional, esto a efectos de posibilitar el grado y otorgar a los funcionarios un estímulo laboral adicional a la formación.

### **7.2.4. Destinatarios**

Entre los destinatarios del programa se identifican tres categorías:

- a. Los *jueces en ejercicio* que ingresaron sin aprobar el Programa de Formación Inicial, pero tienen una larga experiencia en el cargo;
- b. Los jueces que ingresaron al trabajo venciendo el curso desarrollado en el marco del Programa de Formación Inicial;
- c. Los abogados que ingresan a través de un examen directo y se encuentran en ejercicio libre de la abogacía. En cada caso corresponderá adecuar el currículo en consideración a las características laborales de cada tipo de funcionario.

### 7.2.5. Contenidos

Para la elaboración y sistematización de contenidos que darán cuerpo a cada uno de los módulos del Programa deben considerarse elementos de múltiples orígenes, destacando entre ellos el Derecho como fuente primaria y la jurisprudencia como un valioso elemento de desarrollo disciplinar, dado que se constituye en un producto nacional vital para el desarrollo jurídico autóctono y que, más allá de sus defectos y virtudes, merece ser estudiado con mayor profundidad y sistematizado con la finalidad de su utilización por parte de los funcionarios judiciales y los científicos del Derecho, Esto permitirá extraer de ella los mejores elementos de aporte y revalorizar un legado prístino que bien puede significar un notable aporte de contenidos en la formación de los jueces del país.

De la misma forma, la Investigación Jurídica se constituye en otro elemento de vital importancia para la formación especializada de los jueces, pues es necesario entender que un conflicto judicial se encuentra compuesto, en última instancia, por un conjunto de hipótesis (las de las partes y la propia del Juez) que deben ser resueltas o aclaradas a partir de la prueba aportada, ello implica no otra cosa que la aplicación del racionamiento y el método de las ciencias en el trabajo cotidiano de resolución de los problemas jurídicos emergentes de la vida real.

La *motivación profesional* se constituye en otro aspecto que a día de hoy va adquiriendo una importancia cada vez mayor, pues la identificación de los factores subjetivos relacionados con la personalidad del juez y la regulación de su actividad profesional, pueden posibilitar un mejor desempeño a partir de la generación de un sentimiento de pertenencia, una mejor organización del trabajo, mayor y mejor producción intelectual, etc., con seguridad, esto se podrá lograr con una sólida motivación profesional en los jueces y los aspirantes a la carrera judicial.

La historia de la ciencia del derecho, en su desarrollo, las tendencias de su evolución y su vinculación con la historia de la sociedad es un factor de mucha importancia para la formación del juez, superando la tendencia a la recolección de información y agrupación cronológica, sin interpretar a la luz de los diversos factores que conforman el desarrollo de la sociedad en el tiempo.

## 8. Innovación curricular en un período de cambio

El actual es un período de cambio político – social en el país y la renovación de los magistrados del Órgano Judicial se realizará, por primera vez en la historia del país, a través de elecciones generales, con consecuencias aún imprevisibles. Empero, las exigencias de la sociedad boliviana van más allá y se concentran en contar con cuadros judiciales competentes e independientes en todos los niveles. Este requerimiento tan anhelado por el pueblo solamente se puede garantizar acompañando el proceso de cambio con un sistema de especialización en Administración de Justicia, que consolide, amplíe y mejore la formación profesional de los magistrados y de los jueces, orientándolos hacia la senda de la innovación y creación del conocimiento jurídico, reflejando en su trabajo diario, la aplicación del Derecho con pericia técnica y científica.

En el tránsito hacia un nivel superior en el sistema judicial, el tema de la formación especializada del juez y el perfeccionamiento permanente de todos los funcionarios judiciales, se constituye un imperativo histórico ineludible que forma parte de un proyecto mayor de movilización de todo el aparato judicial que

le permita dar señales claras de mejoramiento a un pueblo ávido de una justicia pronta, imparcial y cumplida. El momento, por la concurrencia de todos los factores descritos, es el más propicio para que ningún juez y ningún abogado que den al margen de las posibilidades de un mejor desarrollo profesional hasta alcanzar los estándares internacionales de competitividad.

## QUINTA PARTE

# **LA FORMACIÓN JUDICIAL EN EL AMBITO INTERNACIONAL**

**–Un estudio comparativo–**

Este apartado contiene los resultados del análisis comparativo realizado sobre quince centros judiciales, considerando los diez ejes de análisis organizacional, previamente definidos para este cometido.



## ANÁLISIS COMPARATIVO\*

Con la finalidad de lograr una aproximación general al estado de situación de la formación judicial en el ámbito internacional, en el presente apartado se resumen los resultados de un análisis comparado realizado sobre quince centros académicos judiciales, considerando los diez elementos analíticos básicos presentes en los diferentes arreglos organizacionales presentes en la muestra de estudio.

Cuadro N° 62 – A

### Matriz comparativa: Centros de formación y capacitación judicial

ELEMENTOS ANALÍTICOS	ALEMANIA	ARGENTINA	BRASIL	BOLIVIA	COLOMBIA
1. Denominación	Academia de Jueces Alemanes (Deutsche Richterakademie)	Escuela Judicial de la Nación	Escuela Nacional de Formación y Mejora de la Magistratura – ENFAM	Escuela de jueces del Estado - EJE	Escuela Judicial "Rodrigo Lara Bonilla"
2. Objetivos y misión institucional	Formación y capacitación a jueces y fiscales.	Capacitación, actualización, perfeccionamiento continuo de los magistrados, funcionarios y empleados del Poder Judicial.	Reglamentar, autorizar y fiscalizar los cursos oficiales para permitir el ingreso, perfeccionamiento y promoción dentro del marco de la carrera de la magistratura.	La formación y capacitación técnica de las y los servidores judiciales con la finalidad de prestar un eficaz y eficiente servicio en la administración de justicia	Centro de formación inicial y continuada de los funcionarios y empleados de la administración de Justicia y aspirantes a la misma.
3. Naturaleza administrativa	Desconcentrada con dos sedes, una en Trier y la otra en Wustrau	Descentralizada mediante delegaciones regionales	Adjunta al Superior Tribunal de Justicia, gozando de un alto nivel de descentralización, funcionando con autonomía tanto en lo didáctico, científico y pedagógico como lo financiero y administrativo.	Descentralizada del Tribunal Supremo de Justicia. Sede única en Sucre.	Desconcentrado del Consejo Superior de la Judicatura, con autonomía administrativa y de ejecución.
4. Estructura organizativa	Una comisión compuesta por representantes del Ministerio de Justicia Federal y los Ministerios de Justicia de los Lander. Un director con tuición en las dos sedes y un equipo profesional con habilidades para la formación de jueces	-Director académico -Consejo académico: un juez de la Corte, tres magistrados del Poder Judicial, tres abogados de la matrícula federal, dos legisladores nacionales y tres profesores universitarios. -Equipo técnico	-Nivel superior: Consejo Superior. -Nivel ejecutivo: Director General, Vice-director, Secretario. -Nivel operativo: Coordinadores y asesores.	-Directorio compuesto por el presidente y decano del Tribunal Supremo de Justicia y el presidente del Tribunal Agroambiental. -Director general	-Director -División Académica -División administrativa. -Comisión técnica. -Comités de Necesidades, de Planificación y de Docencia y Autoevaluación -Grupos seccionales de apoyo
5. Modo de designación	Una comisión compuesta por representantes del Ministerio de Justicia Federal y los Ministerios de Justicia de los Lander	Designados por el Plenario del Consejo, con excepción del ministro del superior tribunal nombrado por su Presidente.	-Consejo Superior: De acuerdo a su representación institucional. -Director General y Vicedirector: Superior Tribunal de Justicia. -Secretario: Director General. -Funcionarios: concurso público.	-Directorio: representación directa por norma. -Director general: por la Sala Plena del TSJ	Todos designados por la Sala administrativa del Consejo Superior de la Judicatura.
6. Duración en el cargo	Ministerio de Justicia Federal y los Ministerios de Justicia de los Lander. Tres años	-Consejo académico: en razón período previsto para el cargo principal. -Director general: 4 años prorrogable.	-Consejo Superior: 4 años. -Director General: 2 años -Vicedirector: 2 años	-Directorio: en razón del período previsto para el cargo principal. -Director general: sin período definido.	No se tuvo acceso a la información
7. Vinculación funcional formal	Comisión representantes del Ministerios de Justicia Federal y Lander	Del consejo de la magistratura	Adjunto al Superior Tribunal de Justicia, con un alto nivel de descentralización y autonomía tanto en lo didáctico, científico y pedagógico como lo financiero y administrativo.	Tribunal Supremo de Justicia, aunque de naturaleza descentralizada.	Sala administrativa del Consejo Superior de la Judicatura.
8. Dependencia presupuestaria	Ministerio de Justicia Federal y los Ministerios de Justicia de los Lander.	Del consejo de la magistratura	Superior Tribunal de Justicia, con autonomía financiera y administrativa.	Presupuesto propio, asignado por la DAF.	Consejo Superior de la Judicatura.
9. Vinculación a la carrera judicial	Si, en lo referente a la formación y capacitación judicial.	Si, en lo referente a la capacitación y formación judicial.	Si, en lo referente a los cursos de ingreso, permanencia y promoción en la carrera de la magistratura.	Si, en lo referente a la formación y capacitación judicial.	Si, en lo referente a la formación y capacitación judicial.
10. Modelo académico	De carácter instructivo y formativo para el juez	Es formativo/ instruccional e investigativo y técnico	Es formativo/instruccional e investigativo y técnico	Es formativo e instruccional (¿investigativo y técnico?)	Formativo/instruccional. La investigación como apoyo a formación.

Fuente: Elaboración propia

\* Iván Arandia. Autor del capítulo.



Cuadro N° 62 – B

**Matriz comparativa: Centros de formación y capacitación judicial**

ELEMENTOS ANALÍTICOS	COSTA RICA	CHILE	ESPAÑA	ESTADOS UNIDOS	JAPÓN
1. Denominación	Escuela judicial "Lic. Edgar Cervantes Villalta"	Academia Judicial de Chile.	Escuela Judicial.	Centro Judicial Federal.	Instituto de formación e investigación judicial del Japón.
2. Objeto y misión institucional	Objetivo: Desarrollar programas de capacitación especializada dirigida a los servidores judiciales, que permitan fortalecer de manera integral sus conocimientos y aptitudes para el adecuado desempeño de sus funciones, contribuyendo con ello a una administración de justicia pronta y cumplida.	Misión: La formación de los postulantes a cargos del Escalafón Primario del Poder Judicial y el perfeccionamiento de todos los integrantes de dicho Poder del Estado. Objetivos: -Formación a postulantes al Escalafón Primario del Poder Judicial. -Habilitación al cargo de Ministro de Corte de Apelaciones. -Perfeccionamiento de los miembros del Poder Judicial.	Coordinar los procesos de selección de Jueces y Magistrados; y ejecutar programas de formación inicial y acciones de formación continuada de Jueces y Magistrados.	Suministra educación y capacitación a la judicatura, a los empleados de los tribunales federales y a los abogados de oficio federales (defensores de indigentes en los tribunales federales).	Objetivos: -Selección y formación inicial de los aprendices legales en camino hacia su incorporación a la carrera de jueces (Saiban-kan), fiscales (Kensatsu-kan) y abogados (Bengoshi) -Formación permanente de jueces. -Investigación en el campo judicial.
3. Naturaleza administrativa	Bajo la dirección del Consejo Directivo nombrado por Consejo Superior del Poder Judicial.	Corporación de derecho público, con personalidad jurídica y patrimonio propios, sometida a la supervigilancia de la CS.	Órgano técnico del CGPJ. Dependencia directa.	No se ha tenido acceso a esta información.	Órgano directamente dependiente de la Suprema Corte del Japón.
4. Estructura organizativa	-Nivel directivo: Consejo Directivo. -Nivel ejecutivo: Director y subdirector. -Nivel operativo: Jefe Académico y Jefe administrativo.	-Nivel directivo: Consejo Directo. -Nivel ejecutivo: Director -Nivel operativo: Coordinadores de programa, profesionales asistente de programa, asistentes administrativos, personal de apoyo	-Nivel rector: Consejo rector -Nivel ejecutivo: Director y Director adjunto. -Nivel operativo: Planta de personal	- Junta Directiva: Presidente de la Corte de los EEUU y 7 jueces federales elegidos por la Conferencia Judicial de los EEUU. -Director del centro -Sub-director del Centro	No se tuvo acceso a esta información.
5. Modo de designación	-Consejo directivo: Nombrados por el Pleno de la Corte Suprema. -Director: Pleno Corte Suprema.	-Consejo directivo: según su cargo y representación. -Director: Consejo directivo.	-Director: designado por el pleno del CGPJ. -Director adjunto: designado por el Director. -Planta de personal: por concurso público.	Tanto el Director como el Sub-director son nombrados por la Junta Directiva.	No se tuvo acceso a esta información.
6. Duración en el cargo	-Consejo directivo: Dos años. -Director: no se cuenta con la información.	-Consejo directivo: 4 años, mientras duren en sus cargos o se mantenga representación institucional. -Director: 4 años.	-Director: Sin periodo, a libertad del pleno del CGPJ. -Director adjunto: no se cuenta con la información.	No se establece, pero se estima un recambio cada 4 años.	No se tuvo acceso a esta información.
7. Dependencia funcional	Dependiente del Consejo Superior del Poder Judicial, subordinado al Pleno de la Corte Suprema de Justicia	Es descentralizada, pero bajo supervigilancia de la Corte Suprema	Órgano técnico del CGPJ. Dependencia directa	Agencia judicial independiente.	Subordinada a la Suprema Corte.
8. Dependencia presupuestaria.	Asignación proveniente del Consejo Superior del Poder Judicial, subordinado al Pleno de la CSJ.	Presupuesto propio asignado por la Corporación Administrativa del Poder Judicial.	Asignación proveniente del Consejo General del Poder Judicial.	Presupuesto propio.	Asignación proveniente del presupuesto de la Suprema Corte.
9. Vinculación a la carrera judicial	Sí, en lo referente a la formación y capacitación judicial.	Sí, en lo referente a la formación y capacitación judicial, demás en algunos procesos de selección.	Sí, en lo referente a la capacitación judicial y a la selección de jueces y magistrados.	Sí, en lo referente a la formación y capacitación judicial.	Da acceso a la carrera judicial. Formación y capacitación.
10. Modelo académico	Instruccional y formativo. Se consigna una unidad de investigación solo como apoyo a los procesos de formación y capacitación.	Formativo e instruccional.	Es formativo/instruccional. La investigación solo como apoyo a los procesos de formación y capacitación.	Instruccional/formativo e investigativo y técnico.	Formativo/instruccional e investigativo y técnico.

Fuente: Elaboración propia

Cuadro N° 62 – C

## Matriz comparativa: Centros de formación y capacitación judicial

ELEMENTOS ANALÍTICOS	MÉXICO	PARAGUAY	PERÚ	REPÚBLICA DOMINICANA	VENEZUELA
1. Denominación	Instituto de la Judicatura Federal.	Escuela Nacional de la Judicatura del Paraguay.	Academia de la Magistratura del Perú.	Escuela Nacional de la Judicatura.	Escuela Nacional de la Magistratura.
2. Objeto y misión institucional	Órgano auxiliar del Consejo de la Judicatura Federal en materia de investigación, capacitación y actualización de los miembros del Poder Judicial de la Federación y de quienes aspiren a pertenecer a ella.	Contribuir al cumplimiento de los deberes y atribuciones del Consejo de la Magistratura, basándose en elementos objetivos por medio de la Excelencia Académica y la rigurosidad en la evaluación del desempeño.	-Formar a los aspirantes a magistrados y capacitar para el ascenso en la carrera judicial y fiscal. -Actualizar y perfeccionar integral y permanentemente a jueces y fiscales de todos los distritos judiciales del país, coadyuvando a optimizar el desempeño de la función jurisdiccional.	Contribuir a la excelencia de la administración de justicia, conforme a los valores de una sociedad democrática, creando espacios para la discusión de corrientes de pensamiento, la formación y capacitación permanente de los servidores del Poder Judicial y el intercambio de conocimiento con los demás integrantes de la comunidad jurídica.	Centro de formación de los jueces, juezas y demás servidores del Poder Judicial, conforme a las políticas dictadas por la Sala Plena del Tribunal Supremo de Justicia.
3. Naturaleza administrativa	Órgano desconcentrado del Consejo de la Judicatura Federal.	Depende institucionalmente del Consejo de la Magistratura, órgano directivo superior que ejerce la administración general y la superintendencia de la misma, con facultades disciplinarias y de reglamentación.	La Academia de la Magistratura es una persona jurídica de derecho público interno, forma parte del Poder Judicial; goza de autonomía legal, académica, administrativa, económica y de gobierno.	No tiene personalidad jurídica propia ni tiene capacidad autonormativa, gozando, sin embargo, de la autonomía técnica y de gestión necesarias para cumplir sus funciones, para la gestión y logro de resultados.	Unidad con autonomía administrativa, funcional y técnica, dependiente jerárquicamente de la Sala Plena del Tribunal Supremo de Justicia.
4. Estructura organizativa	-Comité Académico integrado por 8 miembros designados por el Consejo de la Judicatura Federal -Director del Instituto.	-Nivel directivo: Consejo de la Magistratura y Consejo Consultivo. -Nivel ejecutivo: Director ejecutivo. -Nivel operativo: Área de apoyo (Secretaría General y Secretaría Administrativa) Área académica (Vice-dirección Académica y docentes).	-Órganos rectores: Consejo Directivo. -Órganos ejecutivos: Comité Ejecutivo, Dirección General, Dirección Académica y Directores Adjuntos. -Órganos de apoyo: Comité Consultivo y Consejo Académico.	-Nivel de dirección superior: Consejo Directivo. -Nivel ejecutivo: Director y Subdirector. -Nivel operativo: Coordinador Técnico Ejecutivo, Comités Responsables del Sistema y Coordinadores y Subcoordinadores.	-Consejo asesor. -Consejo directivo. -Director general. -Director adjunto
5. Modo de designación	-Designados por el Consejo de la Judicatura Federal.	-Director ejecutivo: El Consejo de la Magistratura. -Secretarías: El Consejo de la Magistratura. -Vice-dirección académica: Consejo de la Magistratura, a propuesta del Director Ejecutivo. -Docentes: Consejo de la Magistratura, a propuesta del Director Ejecutivo.	-Consejo Directivo: de acuerdo a su representación institucional. -Director General: Consejo Directivo. -Comité Ejecutivo, Director Académico y Secretario General: Consejo directivo a propuesta del Director General.	-Consejo Directivo: De acuerdo a su representación institucional -Director: Pleno de la Suprema Corte de Justicia. -Subdirector: Pleno de la Suprema Corte de Justicia. -Coordinador Técnico Ejecutivo: Pleno de la Suprema Corte de Justicia. -Comités Responsables del sistema: Funcionarios judiciales voluntarios.	-Director general: Tribunal Supremo de Justicia. -Director adjunto: Por delegación del Director general.
6. Duración en el cargo	-Director: 4 años con derecho a una nueva designación. -Comité Académico: de 2 a 4 años.	-Director ejecutivo: 3 años. -Secretarías: No se cuenta con la información. -Vice-dirección académica: No se cuenta con la información. -Docentes: por contrato	-Director General: 3 años. -Comité Ejecutivo: Sin información. -Director Académico: No se cuenta con la información. -Directores adjuntos: No se cuenta con la información. -Secretario General: No se cuenta con la información.	-Director: 4 años -Subdirector: 4 años -Coordinador Técnico Ejecutivo: 1 año	No se tuvo acceso a esta información
7. Dependencia funcional	Órgano auxiliar del Consejo de la Judicatura Federal.	Dependencia directa del Consejo de la Magistratura.	Goza de autogobierno y autonomía en todas sus áreas de acción.	Adscrita a la Suprema Corte de Justicia.	Sala Plena del Tribunal Supremo de Justicia.
8. Dependencia presupuestaria	Consejo de la Judicatura Federal.	Presupuesto del Consejo de la Magistratura.	Presupuesto propio asignado por el Presupuesto General de la Nación.		Tribunal Supremo de Justicia.
9. Vinculación a la carrera judicial	Si, en la capacitación judicial y en el sistema de dotación o ingreso a la carrera.	Si, en lo referente a la formación y capacitación judicial.	Si, en lo referente a la formación y capacitación judicial.	Si, en lo referente a la formación y capacitación judicial.	Si, en formación y capacitación y evaluación de desempeño.
10. Modelo académico	Instruccional/formativo e investigativo y técnico	Instruccional/formativo. Investigación colateralmente.	Instruccional/formativo. Investigación colateralmente.	Instruccional/formativo, investigativo y técnico.	Instruccional/formativo, investigativo y técnico.

Fuente: Elaboración propia

A partir de tales matrices, en los subtítulos siguientes se desglosan siete de los diez elementos analíticos abordados, seleccionados en razón a su relevancia y relación con los objetivos previstos para la presente investigación.

## 1. Sobre la denominación o nomenclatura

Más allá de lo que inicialmente podría pensarse, la nomenclatura adoptada en cada caso puede llegar a constituirse en un factor relevante, esto en la medida que el marco normativo determine, a partir de ello, los límites en los ámbitos de actuación del centro o instituto académico judicial en cuestión. Así, comparativamente, se identifica una primera dimensión analítica que tiene, o al menos debería tener, su sostén en la naturaleza y funciones institucionales, con cuatro siglas o denominaciones de identidad organizacional predominantes, a saber:

### a. Escuela

Denominación que prevalece en la mayor parte de los casos analizados, entre ellos el de la Argentina (Escuela Judicial de la Nación), Brasil (Escuela Nacional de Desarrollo y Perfeccionamiento de la Magistratura), Bolivia (Escuela de Jueces del Estado, de acuerdo a la nueva LOJ), Colombia (Escuela Judicial “Rodrigo Lara Bonilla”), Costa Rica (Escuela Judicial “Lic. Edgar Cervantes Villalta”), España (Escuela Judicial), Paraguay (Escuela Judicial de la Judicatura), República Dominicana (Escuela Nacional de la Judicatura) y Venezuela (Escuela Nacional de la Magistratura).

Nominativamente, el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española (DRAE) otorga al vocablo “escuela” un matiz altamente instruccional, relativo a un tema muy puntual dentro del campo académico y que está referido específicamente al proceso de enseñanza y aprendizaje. Es así que, en no pocos casos, surge la tendencia a restringir el ámbito de acción de las “escuelas judiciales” a estas áreas, con obvias consecuencias tanto en lo presupuestario como en la estructura y planta de puestos; aunque también es necesario puntualizar que la tendencia restrictiva esta muy poco extendida en el panorama internacional.

### b. Academia

Es la tendencia menos difundida y se presenta en los casos de Alemania (Academia de Jueces Alemanes), Chile (Academia Judicial de Chile) y Perú (Academia de la Magistratura del Perú).

El término “academia”, de acuerdo al DRAE, asumiría un carácter académico más amplio, pudiendo contemplar actividades docentes propiamente dichas y de investigación (como en el caso de las sociedades académicas o científicas). Más allá de lo organizacional, podría designar incluso, a aquellas agrupaciones más o menos estables de científicos que desarrollan actividades académicas en los diferentes ámbitos del conocimiento.

El término englobaría, de esta forma, a actividades tanto de docencia como de investigación, abriéndose, por consiguiente, a un radio de acción mucho más amplio.

### c. Instituto

Denominativo presente en los casos de Japón (Instituto de Formación e Investigación Judicial), México (Instituto de la Judicatura Federal) y Bolivia (Instituto de la Judicatura de Bolivia, hasta antes de los recientes cambios normativos).

El término de “instituto” aplicado al ámbito académico resulta ser algo más elástico, pues puede involucrar tanto las actividades de enseñanza como a las de investigación, además de abrir ámbitos de trabajo institucional mayores, como ocurre en el caso mexicano, donde el Instituto de la Judicatura Federal desarrolla también algunas actividades relacionadas con la gestión del sistema de carrera (selección de personal, evaluaciones de desempeño, etc.), como ha venido ocurriendo, aunque de una manera más restringida, en el caso del Instituto de la Judicatura de Bolivia – IJB.

#### d. Centro

Nombre que se presenta en uno solo de los casos estudiados, el del Centro Judicial Federal de los Estados Unidos y que tal como sucede con el nombre de “instituto”, tiende a abrir espacios de trabajo institucional más allá de lo académico (aspecto que en cualquier caso no deja de ocupar el lugar central).

Es de considerar que en la mayor parte de los casos estudiados, la denominación de la entidad no ha determinado el alcance de su ámbito de trabajo; así, se tienen Escuelas que incluyen en su radio de acción, actividades tanto docentes y de investigación (pura y aplicada) como de gestión de RRHH (en algunos o todos sus componentes); y Academias, Institutos y Centros que restringen su funcionamiento a uno y otro de los sectores de actividad arriba mencionados.

De la misma forma, el hecho de que en el nombre o denominativo de cada centro se distinga específicamente a uno o varios tipos de destinatarios, como ocurre en el caso de la mayor parte de los casos estudiados, en los que hacen referencia expresa a los “jueces” o a la “judicatura”, no necesariamente ha significado que su ámbito de trabajo se limite o restrinja solo al trabajo académico con funcionarios jurisdiccionales (aquellos cuya principal función es la de dirimidores de controversias a través de fallos), ampliándose en los hechos a los funcionarios de apoyo jurisdiccional y a aquellos de carácter estrictamente administrativo, incluyendo a postulantes admitidos a la función judicial a través de acciones de formación inicial y a posibles aspirantes mediante propedéuticos y cursos preparatorios. En Alemania y Perú, por ejemplo, la Escuela de Jueces, incluye también a fiscales y personal de apoyo jurisdiccional, o como sucede en el caso del Japón, donde su centro académico judicial se involucra incluso en la formación de abogados profesionales (de bufete o despacho).

Esto nos lleva a concluir que en el espectro internacional, el denominativo o *nomen* formal no ha sido un elemento sustancial para determinar los alcances del trabajo desarrollado por los diferentes centros de formación y capacitación judicial, a partir de ello, entendemos entonces que el nombre de “Escuela” que la nueva LOJ le otorga a la heredera del IJB no tiene porque limitar su trabajo a solo lo formativo e instruccional (abriéndose también a lo investigativo, a las labores de interacción social y a parte de la gestión de RRHH), de la misma forma, tampoco sería adecuado cerrar su ámbito de cobertura a solo los funcionarios jurisdiccionales.

## 2. Objetivos y misión institucional

Más allá de las repercusiones de la denominación, desarrolladas en el acápite anterior, el análisis comparado ha permitido la identificación de tres componentes o áreas principales de intervención:

### b. Componente formativo/ instruccional

Se trata, sin duda, del componente principal que otorga identidad a este tipo de centros académicos, en relación directa con los procesos de formación, tanto propedéutica (dirigida a postulantes) como inicial o inductiva (para recién designados o postulantes a ascensos) y de capacitación continua, dirigida a la actualización y perfeccionamiento de personal judicial ya en el ejercicio pleno de sus funciones.

Este componente contempla acciones de formación (generalmente de carácter inicial) y de capacitación continua o perfeccionamiento, sin embargo, se presentan en menor grado, mecanismos de formación inductiva al cargo y soluciones propedéuticas o preparatorias destinadas a potenciales candidatos a la carrera (abogados libres y estudiantes de Derecho), así como acciones de extensión hacia la sociedad (seminarios, talleres, conversatorios, etc.) como una forma de vincular la labor judicial con el trabajo de otros actores y con la propia sociedad civil.

Entre las metodologías utilizadas, destaca el creciente uso de las nuevas tecnologías en los procesos de capacitación a distancia, como una alternativa de llegar a los destinatarios sin necesidad de alejarlos de sus propios despachos o centros laborales, evitando la recarga en las funciones jurisdiccionales y la mora procesal emergente de la ausencia del funcionario. La aplicación del e-Learning es, sin embargo, modulada considerando su pertinencia de acuerdo a la naturaleza de cada proceso en cuestión y sopesando las necesidades del contacto humano en casos concretos.

Todos los centros académicos judiciales estudiados incluyen, como es lógico, a lo formativo/instruccional como su principal componente, constituyéndose en la columna vertebral y el epicentro de su desenvolvimiento institucional.

Los casos de Alemania y Chile se constituyen en ejemplos de centros académicos judiciales centrados única y específicamente en el desarrollo de procesos de formación y capacitación.

### c. Componente de investigación, desarrollo, innovación e interacción

Que va más allá de lo meramente formativo, contemplando actividades relacionadas con la investigación como un instrumento de generación de conocimientos (jurídicos y de administración judicial), de innovación y desarrollo de soluciones a problemas concretos del ejercicio de la judicatura y el gobierno judicial, llegando a englobar en muchos casos elementos de interacción como un subcomponente centrado en el desarrollo de espacios y mecanismos concretos de coordinación y cooperación entre los Poderes u Órganos Judiciales con su sociedad, legitimando su institucionalidad con niveles adecuados de transparencia.

En el actual contexto boliviano, marcado por la emergencia de aspectos nuevos antes alejados de los debates jurídicos nacionales, resulta imprescindible abrir escenarios que contribuyan al desarrollo de una nueva doctrina jurídica boliviana, marcada ahora por el pluralismo en todas sus manifestaciones.

Contrastando, en algunos casos, se involucra a la investigación como un elemento complementario al proceso de formación y/o capacitación, es decir, no pasa de constituirse en un módulo o unidad didáctica incluida en los procesos formativos con la finalidad de brindar a los participantes los insumos metodológicos básicos y viabilizar la realización de tesis o tesinas establecidas obligatoriamente como una forma o modalidad de graduación. Tal es el caso de las escuelas judiciales de Colombia, Costa Rica, España, Paraguay y Perú.

En otros casos, la investigación adquiere un carácter propio y se desarrolla no solo con fines pedagógicos, lo que significa que el manejo sistemático de la información y los procesos de generación de conocimiento nuevo adquieren un valor añadido, justificando la inversión de recursos en su gestión y desarrollo. Tal es el caso de los centros formativos judiciales de Argentina, Brasil, Estados Unidos, Japón, México y Venezuela. En estos casos existe la tendencia organizacional a constituir a estos centros en verdaderos “tanques de pensamiento”, entendidos como generadores de la información sistematizada y el conocimiento necesario para la gestión de la creciente complejidad que caracteriza a la pública en general y a la judicial en particular.

#### d. Componente de gestión de RRHH

Se encuentra en todos los casos estudiados hasta el nivel del manejo del subsistema de capacitación de los funcionarios; sin embargo, en algunos casos concretos, como ocurre en México y Brasil, la intervención académica en este ámbito se extiende a otros aspectos, como el de selección y dotación o el de permanencia y movilidad del personal mediante evaluaciones de desempeño.

En el proceso transicional boliviano, además de mantener la centralidad en el componente de formación y capacitación, quizás sea pertinente, al momento de diseñar el esquema organizativo de la nueva Escuela de Jueces del Estado, volcar mayores esfuerzos al área de investigación, desarrollo e interacción, esto a efecto de enfrentar y fortalecer, desde lo académico, el pluralismo jurídico que caracteriza a la nueva justicia boliviana, estableciendo un espacio horizontal de diálogo interjurisdiccional que permitirá construir paulatinamente los cimientos de un desarrollo doctrinal renovado.

De la misma forma, la constante interacción con la sociedad, tenderá a fortalecer la transparencia en la gestión judicial y facilitar la identificación de mecanismos concretos de participación ciudadana y control social, dos elementos que ahora se constituyen en transversales a toda la gestión pública nacional.

### 3. Naturaleza administrativa y vinculación funcional formal

Determinada a partir de la identificación de las características y prerrogativas que la norma reconoce específicamente a cada centro académico y que determinan sus formas de funcionamiento (planificación, ejecución, evaluación, autoregulación, etc.) y las maneras en las que se establece el marco de relaciones con otras entidades.

Estos elementos pueden ser observados desde dos perspectivas:

#### a. Dependencia funcional (vertical hacia arriba)

Considerando el nivel de dependencia y la naturaleza de los vínculos de la entidad con los demás órganos judiciales de los que se deriva. En este punto, la naturaleza administrativa de los centros académicos estudiados oscila entre:

- La descentralización, con elevados niveles de autonomía presupuestaria y de gestión, que en algunos casos llega a otorgarles personalidad jurídica y patrimonio propios, con la obvia supervigilancia de un órgano superior. Es el caso del Centro Judicial Federal de Estados Unidos, la Academia Judicial de Chile o la Academia de la Magistratura del Perú, por ejemplo.
- La desconcentración, con niveles variables de autonomía, sin personalidad jurídica ni patrimonio propios. P.E. Brasil o México.
- Dependencia funcional directa, en los casos en los que un determinado centro se constituye en una unidad dependiente directamente de un determinado órgano. P.E. Venezuela o Colombia.

#### b. Modelo de gestión de servicios (vertical hacia abajo)

Es decir, la forma en la que el producto final llega al destinatario y que se detalla en el punto 6 del presente apartado.

En lo referente a su vinculación funcional formal, se han identificado los órganos de los cuales se derivan los diferentes centros formativos judiciales en los países que forman parte de la muestra de estudio, lo que nos ha permitido obtener un panorama general acerca de los niveles de dependencia funcional directa y, por consiguiente, los niveles primarios de coordinación y control que predominan en unos y otros casos.



Así tenemos:

✓ *Entes académicos judiciales con derivación de los Consejos de la Judicatura/Magistratura*

Argentina, Colombia, Costa Rica, España, México, Paraguay y Bolivia (hasta antes de los últimos cambios orgánicos). Esta derivación funcional puede presentarse con matizaciones distintas, así, la derivación es directa cuando el centro judicial se constituye en una unidad organizacional formal y materialmente dependiente o, en algunos casos, puede que la derivación sea menos directa, sea bajo la figura de la desconcentración (IJB, por ejemplo) o de la descentralización.

✓ *Entes académicos judiciales con derivación de los tribunales ordinarios de máxima jerarquía*

Brasil, Chile, Japón, República Dominicana, Venezuela y Bolivia (en la legislación vigente). De la misma forma, la derivación de los tribunales de más alta jerarquía puede responder a una lógica centralizada, es decir, como una unidad organizativa dependiente (Venezuela), o desconcentrada (Brasil) o descentralizada (Escuela de Jueces de Bolivia).

✓ *Entes académicos judiciales sin derivación organizacional directa*

Estados Unidos y Perú. En el caso estadounidense, como ocurre en la mayor parte de los Estados federales, se identifican una serie de centros de formación, capacitación e investigación judicial de diferente naturaleza, en algunos casos dependientes de las judicaturas estatales y en otros de las universidades; sin embargo, para efectos del estudio, se ha tomado como referente el caso de Centro Judicial Federal (FJC, por sus siglas en inglés) por su carácter federal (nacional) y cuya naturaleza de agencia judicial independiente con un tipo de vinculación especial directamente con el legislativo federal, le otorga un nivel elevado de autonomía en planificación, ejecución y evaluación de sus actividades, aunque con estrecha coordinación a los órganos de la rama judicial estadounidense.

Cosa parecida sucede en el caso peruano, puesto que la Academia de la Magistratura del Perú se define de acuerdo a la normativa que la crea, como una entidad judicial con personalidad jurídica de derecho público y, por consiguiente, con elevados niveles de autogestión.

✓ *Entes académicos dependientes de los niveles ejecutivos del Estado*

En esta peculiar categoría se consigna solo el caso de la Academia Alemana de Jueces, en el que se identifica una notoria intervención de los ejecutivos en su constitución organizacional y en la determinación de su presupuesto, lo que se constituye en una particularidad que la distingue de la mayor parte de los centros académicos judiciales estudiados.

No obstante, la planificación de actividades en esta academia responde a un Consejo de Programación compuesto por el Ministro Federal de Justicia, los Ministros de Justicia de los Estados Federados (Lander) y expertos. Las asociaciones profesionales participan solo en calidad de asesores.

Se trata, sin duda, de un caso *sui generis* en el espectro internacional.



#### 4. Estructura organizacional

En cuanto a su estructura, se ha evidenciado que en la mayor parte de los casos estudiados se presentan tres niveles organizativos:

– Nivel directivo

Que en la mayor parte de los casos está constituido por un órgano colegiado que en su composición presenta una amplia gama de variaciones. En algunos casos, tal composición incluye delegados representantes únicamente del entorno judicial, en otros, la representación se amplía a las universidades y, finalmente, en los menos, se reconoce una cuota de representación también a las asociaciones profesionales de abogados.

En el caso argentino, se prevé reglamentariamente la participación incluso de legisladores en su consejo académico, mientras que en otros, la previsión contempla el trabajo con el Ministerio Público razón por la que en su composición organizativa se considera también la participación de fiscales, tal es el caso de la Academia Judicial de Chile, por ejemplo.

En otros casos, como el de Colombia, no se prevé un órgano colegiado de decisión autónoma, sino que es la propia Sala Administrativa del Consejo Superior de la Judicatura colombiano la encargada de establecer los lineamientos generales de funcionamiento del centro.

Existe regularidad en cuanto a las funciones asignadas a estos máximos niveles colegiados, identificándose tres áreas de función concretas:

- ✓ *Planificación.* En lo referente específicamente a la aprobación del plan estratégico a mediano plazo, del presupuesto y los planes académicos anuales, así como de la estructura administrativa y el plantel de docentes (organigrama, designación y remoción del personal, etc.).
- ✓ *Organización.* Mediante el ejercicio de la potestad reglamentaria para el gobierno interno de la entidad en cuestión.
- ✓ *Fiscalización.* Mediante acciones de seguimiento a las actividades planificadas a través de la aprobación de informes periódicos, determinando además los ajustes necesarios a los cursos de acción institucional.

– Nivel ejecutivo

Que recae, en la generalidad de los casos en una Dirección General y, en algunos casos, en direcciones de área, subdirecciones o secretarías.

Se constituye en los hechos en un vínculo entre la parte directiva y la operativa. Las atribuciones de este nivel varían, como es lógico, de acuerdo al nivel de autonomía de cada centro, así, en

algunos casos, la dependencia del ente matriz es elevada y no permite mayores niveles de decisión en los niveles ejecutivos, en otros ocurre lo contrario.

En todo caso, al tratarse de centros académicos, se reconoce a los niveles ejecutivos un considerable nivel de decisión autónoma, principalmente en lo referente a lo académico docente, eso sí, sin perder el nexo con las necesidades institucionales concretas.

– Nivel operativo

Que aglutina al equipo de trabajo que realiza las actividades en el nivel micro, compuesto en la mayor parte de los casos por personal de planta designado por concurso abierto, personal de otros órganos declarados en comisión de servicios, consultores y por personal de libre nombramiento (cuando la norma lo permita).

El tamaño de la planta de personal operativo varía de un caso a otro; sin embargo, en atención a las dimensiones del país y la población meta, por lo general y de manera regular, el tamaño de la masa funcional en los diferentes centros tiende a ser reducida, en tanto no se mantiene una planta docente permanente y el personal permanente está más dedicado a la gestión administrativa y pedagógica de los diferentes procesos académicos.

## 5. Vinculación a la carrera administrativa

Todos los centros académicos judiciales sin excepción están directamente vinculados a la carrera judicial, específicamente en lo referente al subsistema de capacitación y cualificación de los servidores judiciales; no obstante, en algunos casos, esta vinculación se extiende también al subsistema de reclutamiento y selección de personal nuevo e, incluso, al sistema de permanencia y movilidad a partir de procedimientos de evaluación y desempeño.

Así, contrastando, se tiene el siguiente panorama:

a. Gestión del subsistema de capacitación y cualificación

Alemania, Argentina, Brasil, Bolivia, Colombia, Costa Rica, Chile, España, Estados Unidos, Japón, México, Paraguay, Perú, República Dominicana y Venezuela.

b. Gestión del subsistema de reclutamiento y selección

Brasil, Chile, España, México, Venezuela

c. Gestión del subsistema de permanencia y movilidad

Brasil, México y Venezuela.

## 6. Modelo de gestión académica

El estudio de los modelos de gestión académica puede ser abordado desde dos perspectivas. La primera, o funcional, se desarrolla en base a la consideración de los ámbitos de acción a partir de los que se estructura un determinado centro; la segunda, o territorial, se enfoca en la forma en la que los servicios llegan a los grupos de destinatarios distribuidos en un ámbito espacial más o menos amplio (centralización, descentralización, desconcentración):

### a. En razón de las funciones

Bastante relacionado con los objetivos y la misión institucional, por ello, se pueden identificar en lo académico los componentes de formativo/instruccional y el de investigación, desarrollo e interacción, ya desarrollados en detalle en acápites anteriores (ver gráfico N° 30).

Se entiende que en casi todos los casos, el sistema de gestión de los RRHH se compone de tres subsistemas: a) de selección y reclutamiento; b) de formación y capacitación, y c) de movilidad, evaluación y permanencia. En este marco, más allá de lo estrictamente académico (formación, capacitación, investigación e interacción), se tiene que algunas escuelas judiciales amplían su radio de acción a aspectos puntuales de la gestión de la personas que prestan servicios en la burocracia judicial, específicamente en lo referente a los sistemas de reclutamiento y selección de aspirantes a la carrera, llegando en algunos casos a abarcar incluso las evaluaciones de desempeño que van a determinar la permanencia o remoción en el cargo y los ascensos.

De esta forma, considerando criterios de funcionalidad, es posible hablar de tres modelos posibles de centros académicos judiciales, como se indica a continuación:

#### ⇒ Modelo formativo/instruccional restringido

Restringido, en tanto se limita a ejercer única y estrictamente el desarrollo de acciones de formación y capacitación, entendidas éstas como las funciones cardinales de todo centro académico judicial que se precie de serlo. Ej. Academia de Jueces Alemanes y Academia Judicial de Chile, en las que se identifican notables avances en el campo pedagógico, pero sin consignar de manera abierta el tema de la investigación dentro de sus estrategias de desarrollo institucional.

#### ⇒ Modelo de “tanque de pensamiento”

Algunos centros académicos judiciales, además de las clásicas funciones de capacitación, se extienden a las de investigación. La frase “tanque de pensamiento” (think tank, por sus siglas en inglés), hace alusión a los entes que aglutinan o gestionan el conocimiento con la finalidad de generar las bases cognitivas y estratégicas necesarias para el diseño de políticas, sean de carácter público o de carácter privado/empresarial.

En este sentido, en muchos casos, los centros académicos judiciales de algunos países llegan a constituirse en pequeños “tanques de pensamiento” oficiales, pues manejan y procesan la

información, generando conocimientos que contribuyen a la cualificación de las decisiones de política judicial. Para ello, en estos casos, se identifica tanto en su reglamentación como en su estructura y presupuesto, una notoria inversión en investigación, sea por ejecución directa, tercerización o mediante la promoción de la misma bajo el concepto de gestión del conocimiento.

Los centros que tienden a constituirse en organizaciones de este tipo, asumen el rol de generadores de información estratégica para alimentar las políticas y promover, en caso necesario, su ajuste cualificado, presentando, por lo general, un elevado nivel de autonomía en todos los aspectos organizacionales, pues su carácter académico (questionador e innovador por naturaleza) no puede responder si no a los intereses estratégicos de la entidad, del Órgano Judicial y de los usuarios del servicio de administración de justicia.

A este modelo se encuadran, con matizaciones sustanciales, los casos del Centro Judicial Federal de Estados Unidos, la Escuela Nacional de Formación y Perfeccionamiento de la Magistratura del Brasil, la Escuela Judicial de la Nación Argentina, el Instituto de Formación e Investigación Judicial del Japón, el Instituto de la Judicatura Federal de México y la Escuela Nacional de la Magistratura de Venezuela.

⇒ Modelo académico integral

Cuya denominación es quizás no muy adecuada, pero que intenta describir un tipo de centro académico de amplia cobertura, contemplando tanto acciones de formación y capacitación, como es lógico, como de investigación y gestión de las personal en el ejercicio de la función judicial (en lo que sea académicamente pertinente, como es de suponer).

Este es quizás el modelo menos frecuente, seguramente por los conflictos de poder y competencias que provoca entre los centros en cuestión y los propios órganos administrativos de gobierno judicial (consejos de la judicatura o magistratura) o las salas de gobierno de los tribunales de más alta jerarquía, sin embargo, se ha podido ver que este modelo subsiste de una manera más o menos clara en los casos del Instituto Federal de la Judicatura de México y en la Escuela Nacional de Formación y Perfeccionamiento de la Magistratura del Brasil.

b. En razón del territorio

Que está relacionado, como se tiene dicho, con la forma en la que se ofrece y llega efectivamente el servicio a un conjunto de usuarios espacialmente dispersos en el territorio. Así, a partir del análisis de los diferentes arreglos organizativos aplicados en los casos de estudio, se pueden identificar los siguientes modelos:

⇒ Modelo centralizado

Cuando la gestión de las actividades se realiza desde una sede central, por lo general única, y las actividades en distrito se realizan con desplazamiento de recursos y personal desde dicha sede hasta el lugar de ejecución del o los procesos.

Es el ejemplo del modelo de gestión hasta ahora aplicado en el Instituto de la Judicatura de Bolivia, lo que no ha impedido el establecimiento de enlaces administrativos permanentes en los distritos, pero solo como personal de apoyo logístico al trabajo de los equipos ejecutores responsables que se trasladan desde la sede central para el desarrollo de cada proceso.

Otro ejemplo de gestión académica judicial centralizada se encuentra en el caso de la Academia judicial de Chile, aunque es de hacer notar que esta entidad ha optado más por una forma de gestión altamente tercerizada, es decir, ejecutada mediante la liberalización de procesos a partir de contratos o convenios de servicios con terceros, sean estos del sector público y/o privado (universidades, institutos, empresas especializadas, etc.).

⇒ Modelo desconcentrado

Cuando se busca una mayor eficiencia a partir del establecimiento de delegaciones o representaciones territoriales fuera de las oficinas centrales, manteniéndose el control tanto presupuestario como de gestión por parte de ellas.

Es el modelo aplicado, por ejemplo, en el caso de la Escuela Judicial de la Nación de la República Argentina, donde se han establecido delegaciones regionales con la finalidad de responder a las necesidades propias de las regiones.

Algo similar sucede en el caso de la Academia de la Magistratura del Perú, que ha previsto tres sedes regionales: Norte, Sur I y Sur II, con la posibilidad de establecer otras más de acuerdo a las necesidades.

⇒ Modelo descentralizado

Modelo que se presenta esencialmente en algunos casos de países federales en los que se identifica la existencia de Escuelas o centros formativos propios de los poderes judiciales de los Estados federados.

En estos casos, por lo general, el centro formativo federal o central cumple roles de coordinación, control de calidad y acreditación, tratando de lograr algún nivel de uniformización de criterios para el desarrollo de las actividades académicas de los centros formativos de los Estados federados. Es el caso, por ejemplo, de la Escuela Nacional de Desarrollo y Perfeccionamiento de la Magistratura del Brasil.

c. En razón de la responsabilidad por la ejecución

⇒ Por ejecución o administración directa

Cuando todas las fases del ciclo de vida de los proyectos (planificación, ejecución, monitoreo y evaluación) se desarrolla bajo responsabilidad íntegra del nivel central. Esta modalidad de gestión en razón de la responsabilidad por la ejecución puede ser compatible con formas y estructuras tanto centralizadas como desconcentradas.

Muy pocas entidades ejecutan absolutamente todas sus actividades por administración directa. Incluso en los casos más extremos, se presentan casos en los que mediante convenio, se comparten responsabilidad o se co-ejecutan actividades mediante convenios o acuerdos interinstitucionales.

⇒ Por ejecución o administración delegada o tercerizada

Modalidad de gestión que delega parte del ciclo de vida de los proyectos (generalmente solo la ejecución) a terceros mediante contratos o convenios. Esto no significa que la entidad principal soslaye su responsabilidad final acerca de la calidad del servicio o producto y de la forma en la que llega al usuario final, así como de su gestión económica y financiera, debe más bien entenderse que se trata solamente de una forma de optimizar la ejecución de determinadas actividades y proyectos con la finalidad de ahorrar recursos e incrementar los niveles de especialización en el logro de resultados específicos.

De la revisión de la normativa reglamentaria de los centros académicos judiciales, se desprende que casi todos, exceptuando aquellos cuya naturaleza administrativa es la de una unidad directamente dependiente de un órgano superior (Consejo o Tribunal), tienen capacidad para contratar y convenir, por consiguiente, en todos se presenta la posibilidad de delegar la ejecución o co-ejecutar actividades con terceros, sea mediante contrato o convenio.

Quizás el ejemplo más claro de una gestión de estas características se presenta en el caso de la Academia Judicial de Chile, en cuyo reglamento interno se establece de manera textual que la gestión íntegra de su Programa de Perfeccionamiento Judicial será realizada mediante el lanzamiento de licitaciones públicas para el acceso a unos determinados “fondos concursables”, que serán adjudicados al mejor postor (persona natural o jurídica) luego de un riguroso proceso de calificación de propuestas. La ejecución de estos fondos se desarrolla bajo la estricta supervisión de la Academia, como es lógico.



## BIBLIOGRAFÍA GENERAL

ALCHOURRON, Carlos E. & Eugenio Bulygin. "Introducción a la Metodología de las ciencias jurídicas y sociales". Editorial Astrea. Buenos Aires, 1987.

ALVAREZ DE ZAYAS, Carlos M. "Didáctica de Postgrado". Cochabamba, 2000.

ALVAREZ DE ZAYAS, Carlos M. "Hacia una escuela de excelencia". Editorial Academia. La Habana, Cuba, 1996.

AÑORGA MORALES, Julia. "Didáctica y estrategia curricular de la educación avanzada". La Habana, Cuba, 1995.

ARANDIA LEDEZMA, Iván (Coord.). "Bases metodológicas para la investigación del Derecho en contextos interculturales" (Segunda edición). Instituto de la Judicatura de Bolivia/PIEB/AECID. Sucre, Bolivia, 2009.

\_\_\_\_\_ "Estructuras de Administración de Justicia en Estados Compuestos –Un estudio comparativo–. Instituto de la Judicatura de Bolivia. Sucre, Bolivia, 2010.

ARANDIA LEDEZMA, Iván. "Notas sobre democracia, gobernabilidad democrática y gobernabilidad municipal en Bolivia". Revista Reflexión Política, año 7 N° 13. Instituto de Estudios Políticos de la Universidad Autónoma de Bucaramanga. Bucaramanga, Colombia, 2005.

BARRAL ZEGARRA, Rolando. "Crítica al constructivismo: la dialéctica en psicología y educación". Ediciones Comunidad en Educación Ayni Ruway. La Paz, Bolivia, 2006.

BARRERO, Abraham. "Juicios paralelos y Constitución: su relación con el periodismo". Revista Latina de Comunicación Social, año/vol. 5 N° 047. Palmas de la Gran Canaria, España, 2002

CASTRO RODRÍGUEZ, Carlos. "Historia Judicial de Bolivia". Editorial Los Amigos del Libro. La Paz, Bolivia, 1987.

DÍAZ BARRIGA, Ángel. "Ensayos sobre problemática curricular". Editorial Trillas. Ciudad de México, 1997.

FAIRÉN, Víctor. "Teoría general del Derecho Procesal". Instituto de Investigaciones Jurídicas – UNAM. México D.F., México, 1992.

HERNÁNDEZ, Pedro. "Diseñar y Enseñar". Editorial Narcea, S.A. Madrid, 1995.

INSTITUTO DE LA JUDICATURA DE BOLIVIA. "Plan estratégico 2005 – 2009".

\_\_\_\_\_ "Reglamento del Instituto de la Judicatura de Bolivia".



\_\_\_\_\_ Programas Operativos Individuales (por gestiones).

\_\_\_\_\_ Memorias Informe Anuales (por gestiones).

\_\_\_\_\_ “Módulos Instruccionales” (por gestiones).

\_\_\_\_\_ “Manual Regulador del Subsistema de Ingreso a la Carrera Judicial”. 2001

\_\_\_\_\_ Planes Curriculares (por gestiones)

KOOIMAN, J. “Gobernar en gobernanza”, Revista Instituciones y desarrollo, número 16, pp. 171-194. Barcelona, España, 2004

KLINGBERG, Lothar. “Introducción a la Didáctica General”. Editorial Pueblo y Educación. La Habana, Cuba, 1986.

MORLES, Víctor. “Educación, Poder y Futuro”. Editorial Universidad Central de Venezuela. Caracas, 1988.

PASSONI, Lucía. “Gestión del conocimiento. Una aplicación en departamentos académicos”. Revista Gestión y Política Pública. CIDE, México, 2004.

PLANES CURRICULARES 2001 – 2010. Instituto de la Judicatura. Sucre, Bolivia.

STEWART, T.A. “La Nueva Riqueza de las Organizaciones: EL Capital Intelectual”, Editorial Granica. Buenos Aires, Argentina, 1997.

TALIZINA, Nina F. “Conferencias sobre los Fundamentos de la enseñanza en la Educación Superior”. La Habana, Cuba. 1985.

TESORO, José Luis. “La formación en gobierno electrónico: experiencias para aprender, compartir y transferir”. Secretaría de la Gestión Pública de la República Argentina. Buenos Aires, Argentina, 2009.

WALSH, Catherine. “Interculturalidad y Colonialidad del poder: un pensamiento”. *En Saavedra (Coord.)*. “Educación superior, interculturalidad y descolonización”. Editorial PIEB/CEUB. La Paz, Bolivia, 1984.

# **ANEXOS**



## ANEXO I

Resumen de los principales resultados obtenidos por el Instituto de la Judicatura de Bolivia en sus once años de vida institucional al servicio de la administración de justicia boliviana.

### INFORME DE ACTIVIDADES POR ÁREA DE GESTIÓN\*

#### 1.1. Gestión directiva

Llevada adelante de manera conjunta entre el Directorio y la Dirección General del IJB, destacando tres grandes áreas de gestión:

#### ➔ Gestión académica

Se desarrolla en todo lo referente al delineamiento de las políticas generales en materia académica, aprobando los reglamentos y convocatorias correspondientes para viabilizar el trabajo organizacional. En este marco, la labor de Dirección General se constituye en un puente entre las decisiones emanadas de Directorio (decisiones de política institucional) y las instancias ejecutoras propiamente dichas.

El grueso de las actividades y resultados logrados en esta materia será informada en el acápite correspondiente a las áreas temáticas, circunscribiéndonos en este punto a mencionar solo aquellas actividades relacionadas específicamente al área postgradual, que ha sido directamente gestionada desde las instancias del más alto nivel institucional.

En este ámbito, es decir, el de la formación postgradual del personal del Órgano Judicial, sobre la base de convenios de cooperación interinstitucional suscritos entre el IJB y la Universidad de San Francisco Xavier de Chuquisaca, se desarrollaron las dos primeras versiones de la Maestría en Administración de Justicia, encontrándose actualmente en proceso de desarrollo de una tercera versión de la misma.

Cuadro N° 13

#### MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE JUSTICIA v.1 Gestión Académica 2007-2009

DISTRITO	INSCRITOS	RETIROS	NO ENTRARON	ALUMNOS QUE CULMINARON	DEFENDIERON
BENI	11	2	0	9	7
CHUQUISACA	49	4	0	45	16
COCHABAMBA	45	17	1	27	2
LA PAZ	86	17	4	65	33
ORURO	33	2	0	31	11
PANDO	11	3	0	8	2
POTOSI	20	1	4	15	4
SANTA CRUZ	32	4	0	28	3
TARIJA	24	4	1	19	2
<b>TOTALES</b>	<b>311</b>	<b>54</b>	<b>10</b>	<b>247</b>	<b>80</b>

Fuente: Memoria informe a 10 años de trabajo institucional.

\* Equipo técnico del Instituto de la Judicatura de Bolivia

De la misma forma, identificando la necesidad del sector administrativo del Órgano Judicial y todos los profesionales libres, se firmó otro acuerdo de cooperación interinstitucional, esta vez con la Universidad Andina Simón Bolívar, a efectos de ejecutar la Maestría en Gestión Pública Judicial, dirigida a funcionarios administrativos del Órgano Judicial.

Cuadro N° 14

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE JUSTICIA v.2**  
**Gestión Académica 2009-2011**

ÁREA	NOMBRE DEL CURSO	RESPONSABLE	GRADO ACADÉMICO	Inicio 15/06/2009	Final 15/06/2011	Módulo	Estructura	Docentes Titulares y Contraparte de Módulos	Grado de Avance	Número de Alumnos	Docentes	
											Nac.	Extr.
JURÍDICA	MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE JUSTICIA V.II	NARDA V. GONZALES DOMINGUEZ	MAESTRÍA	15/06/2009	29/06/2009	Módulo I	Propedeútica	Ing. Carlos Montellano Ing. Dany Garrón	Concluido con Notas	291	2	0
				13/07/2009	09/08/2009	Módulo II	Epistemología	Dr. Juan Manuel Navarro Ameller Dr. Jorge Luksic	Concluido con Notas	284	2	0
				31/08/2009	20/09/2009	Módulo III	Ética	Dr. Ricardo Salas Dr. Jorge Luksic	Concluido con Notas	276	1	1
				30/09/2009	01/09/2009	Módulo IV	Derechos Fundamentales y Acciones de Defensa	Dr. Marco Antonio Baldivieso Dr. Felix Huanca Ayaviry Dr. Freddy Magariños	Concluido con Notas	271	3	0
				23/11/2009	20/12/2009	Módulo V	Gestión Jurídica Procesal	Dr. Iván Sandro Tapia Pinto Ph.D. Msc. Mónica Sauma Sankis Msc. Lourdes Velasco Cronembold	Concluido con notas	260	3	0
				18/01/2010	07/02/2010	Módulo VI	Resolución de Conflictos	Dra. Rosmy Pol Rojas Ph.D. Msc. Virginia Kolle Caso Msc. Wilder Castillo Subirana	Concluido	256	3	0
				25/02/2010	14/03/2010	Módulo VII	Jurisdicciones Previstas en la Constitución NCPE	Msc. Silvia Salame Farjat Msc. Doris Virginia Kolle Msc. Arturo Yañez	Concluido con Notas	256	3	0
				24/03/2010	09/04/2010	Módulo v.II	Jurisdicciones Previstas en la NCPE	Msc. Gabriela Sauma Sankis Msc. Carlos Bernal Tupa	Concluido con Notas	256	3	0
				21/04/2010	07/05/2010	Módulo v.II	Jurisdicciones Previstas en la Constitución NCPE	Msc. MarySol Landivar Rendón Msc. Gastón Clint Corrales Dorado Msc. MsC. Otto Riess	Concluido con Notas	256	3	0
				31/05/2010	13/06/2010	Módulo v.II	Jurisdicciones Previstas en la NCPE	Msc. Yamile Hayes Michel Msc. Gabriela Sauma Sankis Msc. Jorge Luksic López	Concluido con Notas	256	3	0
				<b>TOTAL ALUMNOS</b>								

Nº	DISTRITO	INSCRITOS	RETIROS	NO ENTRARON	ALUMNOS
1	BENI	9	0	0	9
2	CHUQUISACA	31	0	0	31
3	COCHABAMBA	19	1	0	18
4	LA PAZ	43	5	0	38
5	ORURO	84	12	1	71
6	PANDO	12	0	0	12
7	POTOSI	26	5	0	21
8	SANTA CRUZ	35	6	0	29
9	TARIJA	32	5	0	27
<b>TOTALES</b>		<b>291</b>	<b>34</b>	<b>1</b>	<b>256</b>

Fuente: Memoria informe a 10 años de trabajo institucional.

### ➡ **Convenios de cooperación y relacionamiento interinstitucional**

Los resultados alcanzados no hubieran sido posibles sin una adecuada gestión de las relaciones interinstitucionales de la entidad y la conformación de redes de cooperación, tanto financiera como académica. Es de esta manera que el IJB ha suscrito varios convenios de cooperación con diferentes agencias y entidades afines a su naturaleza institucional, a saber:

- Centro de Estudios y Posgrado e Investigación, de la Universidad San Francisco Xavier de Chuquisaca – CEPI/USFX.
- Universidad Andina Simón Bolívar – UASB.
- Programa de Investigación Estratégica en Bolivia - PIEB.
- Cooperación Técnica Alemana – GTZ (hoy GIZ).
- Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo – AECID.
- Comisión Andina de Juristas – CAJ.
- UNICEF.

### ➡ **Proceso de institucionalización**

Convencidos de las bondades emergentes de la carrera judicial y la estabilidad laboral con evaluación del desempeño, así como de la permanente capacitación de nuestro personal, se ha optado por aplicar con rigidez el reglamento interno y demás normas para la dotación de cargos a través de convocatorias públicas, abiertas y transparentes, además de promover la capacitación del personal promoviendo su participación en cursos y seminarios tanto en Bolivia y como en el extranjero.

### ➡ **Modernización**

Desde las más altas instancias de decisión, se ha resuelto llevar adelante un agresivo proceso de modernización en todos los ámbitos de actividad que se llevan adelante desde el IJB, apostando por el uso de las nuevas tecnologías tanto en los procesos de formación, capacitación e investigación, como en las actividades de tipo financiero y administrativo.

En este campo, destacan varios procesos piloto de capacitación a distancia con el uso de plataformas y aulas virtuales en internet, manejo de redes de investigación y sistematización de experiencias, desarrollo de programas apropiados para la gestión de la información generada en los procesos académicos, uso de la mensajería SMS instantánea, etc.

Como una importante proyección a futuro, se ha previsto una importante inversión de recursos para la construcción de un moderno sistema de videoconferencias con tecnología de punta, algo que sin duda aportará a la cualificación del trabajo que se vaya a desarrollar a futuro en el ámbito de la formación y capacitación judicial.

## 2.1. Dirección del Área de Capacitación Jurisdiccional y Formación Inicial

Una de las más sentidas necesidades del Poder Judicial a lo largo de toda su existencia institucional, fue precisamente el desarrollar acciones de capacitación permanente a los profesionales que se encuentran en el ejercicio de sus funciones jurisdiccionales, así como otorgar una adecuada formación a quienes se incorporan a la labor de administradores de justicia.

El país ha debido esperar el inicio del siglo XXI, para que como parte del proceso de Reformas Judiciales emprendidas por el Estado, se constituya el Consejo de Judicatura como el ente administrativo y disciplinario del Poder Judicial y sobre cuya institucionalidad se sientan las bases fundamentales del Instituto de la Judicatura de Bolivia.

Esta entidad académica judicial inicia sus actividades hace ya más una década, con la finalidad de aportar al mejoramiento de la administración de justicia mediante la formación y capacitación permanente de los jueces en ejercicio de funciones jurisdiccionales. Uno de los logros más relevantes del IJB es el haber instituido el Curso de Formación Inicial para Jueces de Instrucción de Provincia, como el eslabón primario de lo que debió haberse constituido en un modelo de carrera judicial funcional y efectiva.

Con el apoyo financiero y técnico de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID), se diseñó un modelo institucional y pedagógico que ha permitido un funcionamiento ágil y dinámico, respondiendo a las necesidades de coyuntura con planes curriculares adecuados a las necesidades específicas de capacitación en temáticas importantes para el buen desenvolvimiento de los jueces en el país, sin que ello implique un tiempo excesivo de ausencia del despacho para evitar demoras en el trámite de las causas.

En tales circunstancias y condiciones, el Instituto de la Judicatura de Bolivia (IJB) emprendió sus tareas, con un cierto nivel inicial de resistencia como es natural en todo proceso innovador, pero que con el transcurso del tiempo se fue venciendo de tal forma que a día de hoy, la mayor parte de los funcionarios judiciales ha asumido plena consciencia de la importancia de la capacitación como un instrumento para superarse profesionalmente en función a su cargo.

Frente a las reformas judiciales, el Instituto se constituyó en el dinamizador de un espacio que permitió a las autoridades jurisdiccionales analizar dichas reformas, difundirlas y aplicarlas en las diferentes materias del Derecho (constitucional, civil, familiar, etc.) considerando también las importantes reformas procesales que incorporaron la oralidad, la intermediación, la celeridad y la oportunidad en las resoluciones judiciales; fue el Instituto que junto a la cooperación alemana canalizada a través de GTZ y el Programa de Reformas Penales, es responsable de un largo y ambicioso proceso de capacitación dirigido a jueces, tribunales de sentencia, Vocales y Magistrados de la Corte Suprema.

Así como se desarrollaron actividades de capacitación dando prioridad a las leyes tanto sustantivas como adjetivas que en su momento habían sufrido modificaciones, no se descuidó el trabajo con otras materias, como la de niñez y adolescencia, laboral, administrativa y agraria, aunque con una menor incidencia. Se intentó llegar a todos los jueces dispersos por todo el territorio nacional con distintas temáticas de capacitación, en unos casos para analizar aspectos puntuales del derecho, alcances e interpretación de la norma y en otros para profundizar el conocimiento en el manejo de la norma

procesal o en la administración de una causa desde la presentación de la acción hasta su conclusión con la ejecución de la sentencia. En una gran parte de estos procesos se lograron productos importantes, en unos casos logrando uniformar los criterios de aplicación y en otros aportando a un mejor entendimiento del sentido real de la norma.

Como consecuencia de las transformaciones que se vienen produciendo a raíz de la aprobación de la Constitución en febrero del 2009 y en base a la experiencia acumulada, el IJB, cumpliendo su mandato social y legal, se dio a la tarea primaria de establecer espacios de análisis, difusión, conocimiento, aplicación y correcta aplicación del nuevo texto constitucional. En un futuro inmediato, el IJB, ya como Escuela de Jueces del Estado, deberá redoblar esfuerzos, innovar en metodologías y generar conocimientos para contribuir con eficiencia al complejo proceso de implementación de la nueva estructura judicial.

Para la ejecución de las ocho versiones del *Curso de formación Inicial para el Ingreso a la Carrera Judicial como Jueces de Provincia*, se contó con el importante apoyo técnico y financiero de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID), habiendo viabilizado la participación de docentes extranjeros de alta calidad, la dotación de un server informático para establecer un sistema de apoyo académico mediante un aula virtual y un sistema de becas para cubrir los costos de una exigente formación a tiempo completo y dedicación continua para todos los postulantes admitidos al curso.

La formación académica inicial tuvo en un inicio un fuerte contenido teórico, pero de acuerdo a las exigencias de la función y la demanda generado, se fue incorporando de forma paulatina un período de práctica efectiva y real en despachos judiciales con significativos resultados; sin duda, se trata de un acierto que a futuro deberá ser replicado y ampliado en los procesos similares a ser desarrollados por la futura Escuela de Jueces del Estado.

Como se colige del cuadro N° 54, las ocho promociones del Curso de Formación Inicial han generado 274 egresados aprobados, de los cuales 255 han sido designados en diferentes cargos jurisdiccionales y 24 de ellos, lograron ascender por méritos propios. En este caso, los números hablan por si mismos y el aporte a la administración de justicia ha sido sustancial, aunque es muy cierto que aún resta por ejecutar un proceso de evaluación del impacto logrado.

Convencidos de que las necesidades de formación seguirán siendo una prioridad para el Órgano Judicial, el IJB, en tránsito a la EJE, ha ejecutado un profundo proceso de reflexión interna y se ha dado a la tarea de plantear un nuevo modelo organizativo y académico que bien puede servir de base para el diseño pedagógico adecuado a la realidad de un sistema de administración de justicia en proceso de transformación.



Cuadro Nº 15

DIRECCIÓN ÁREA DE CAPACITACIÓN JURISDICCIONAL				
Actividades de Capacitación por Área y por Materia				
Año	Coordinación Área Constitucional	Coordinación Área Civil	Coordinación Área Penal	TOTAL
2001	9	1	18	28
2002	16	13	40	69
2003	18	15	27	60
2004	1	16	19	36
2005	16	11	22	49
2006	23	12	13	48
2007	14	12	13	39
2008	13	9	15	37
2009	34	8	12	54
2010	8	4	3	15
2011	28	5	-	33
<b>TOTAL DE CURSOS EFECTUADOS</b>				<b>468</b>

NÚMERO Y GÉNERO DE BENEFICIARIOS DE CAPACITACIÓN POR TERRITORIO											
DISTRITO	AÑO										
	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	TOTAL
LA PAZ	0	257	629	410	167	198	307	243	189	136	2536
ORURO	0	69	129	123	53	90	66	46	20	87	683
POTOSI	0	0	115	142	73	109	70	55	0	94	658
COCHABAMBA	0	149	431	315	192	278	171	258	187	247	2228
CHUQUISACA	407	523	840	755	125	119	195	81	159	158	3362
TARIJA	0	51	189	135	60	150	56	66	61	92	860
SANTA CRUZ	0	75	501	367	111	164	228	176	215	216	2053
BENI	0	50	104	113	44	94	35	76	54	55	625
PANDO	0	25	0	47	17	47	31	27	26	44	264
	<b>407</b>	<b>1199</b>	<b>2938</b>	<b>2407</b>	<b>842</b>	<b>1249</b>	<b>1159</b>	<b>1028</b>	<b>911</b>	<b>1129</b>	<b>13269</b>

Fuente: Memoria informe a 10 años de trabajo institucional.

Cuadro Nº 16

**DATOS A NIVEL NACIONAL REFERIDOS A LOS PROCESOS DE SELECCIÓN Y FORMACIÓN INICIAL PARA EL INGRESO A LA CARRERA JUDICIAL**  
**01/2001, 02/2001, 03/2002, 04/2004, 05/2005, 06/2006, 07/2007 y 08/2008**

Nº DE CONV.	POSTULACIONES PRESENTADAS	POSTULANTES ADMITIDOS CALIFICACIÓN DE MÉRITOS	POSTULANTES ADMITIDOS AL EXAMEN DE OPOSICIÓN	POSTULANTES ADMITIDOS AL CURSO DE FORMACIÓN INICIAL	EGRESADOS DEL CURSO INICIAL	EGRESADOS DESIGNADOS	EGRESADOS NO DESIGNADOS	EGRESADOS QUE ASCENDIERON	EGRESADOS SANCIONADOS POR LA URD
01 2001	280	242	159	40	39	38	1	10	3
02 2001	326	266	184	31	28	26	2	10	2
03 2002	443	383	260	42	42	39	3	4	2
04 2004	513	466	371	40	40	39	1	0	3
05 2005	143	109	92	22	22	22	-	0	2
06 2006	440	286	286	29 (2 renunciaciones)	26	26	-	-	-
07 2007	471	345	345	18 27 44 1 retirado por no cumplir con los requisitos habilitantes	37	30	7	-	-
AMPL. 07/2007	*304	*275	*275						
08 2008	524	455	379	40	40	35	5	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>2973</b>	<b>2482</b>	<b>2006</b>	<b>288</b>	<b>274</b>	<b>255</b>	<b>19</b>	<b>24</b>	<b>12</b>

Fuente: Memoria informe a 10 años de trabajo institucional (\*se consideran las cifras de la ampliación convocatoria 07/2007)

Dos alumnos egresados del Instituto de la Judicatura han sido designados en el cargo de Vocales de Corte Superior de los distritos de Chuquisaca y Cochabamba, respectivamente.

Cuadro N° 17

### ACTIVIDADES ACADÉMICAS DESARROLLADAS DE ENERO A DICIEMBRE GESTIÓN 2010

ÁREA	ACTIVIDAD	LUGAR	CAPACITADORES	Nº DE PARTICIPANTES	FECHA
Constitucional	Curso – Taller "Análisis y Estudio de la Constitución Política del Estado"	Cochabamba	Marcos Terrazas José Luis Prado	34 Jueces de Provincia	29 al 31 de marzo
	Curso – Taller "Análisis y Estudio de la Constitución Política del Estado"	Chuquisaca Monteagudo	Ramiro Ibáñez Marcelo Barrios	18 Jueces de Provincia y Magistrados Suplentes T.C.	18 al 20 de mayo
	Curso – Taller "Análisis y Estudio de la Constitución Política del Estado"	GRUPO 1 - SCZ	Alain Núñez Jimmy López	21 Jueces de Provincia	6 y 7 de julio
	Curso – Taller "Análisis y Estudio de la Constitución Política del Estado"	GRUPO 1 - SCZ	Alain Núñez Jimmy López	24 Jueces de Provincia	8 y 9 de julio
	Curso Taller "Competencias de la jurisdicción Agroambiental en la Nueva Ley del Órgano Judicial"	La Paz	Ivanna Lira Antonio Andaluz Luis Arratia Carlos Rocha Marco Baldivieso	24 jueces Agrarios	4 y 5 de octubre
	Curso Taller "Competencias de la jurisdicción Agroambiental en la Nueva Ley del órgano Judicial"	Santa Cruz	Ivanna Lira Antonio Andaluz Luis Arratia Carlos Rocha Marco Baldivieso	27 jueces Agrarios	7 y 8 de octubre
	Capacitación a Capacitadores "Análisis y Estudio de la Ley del Órgano Judicial y Ley del Tribunal Constitucional"	Sucre	Jorge Mostajo Petronilo Flores Boris Arias	26 entre Vocales y Jueces	23 al 26 de noviembre
	Curso Taller "Análisis y Estudio de la Ley del Órgano Judicial y Ley del Tribunal Constitucional"	Sucre	Nelma Tito Cesar Suárez	17 entre Vocales y Jueces	20 al 23 de diciembre
Penal	Curso Taller "Régimen de Medidas Cautelares Personales y Litigación Oral en su Tratamiento"	Oruro	Senobio Calizaya Alfredo Figueroa	14 Vocales y Jueces de Capital y Provincia	23 al 25 de febrero
	Curso Taller "Régimen de Medidas Cautelares Personales y Litigación Oral en su Tratamiento"	Trinidad	Samuel Saucedo Alfredo Figueroa	16 Vocales y Jueces de Capital y Provincia	24 al 26 de abril
	Curso Taller "Régimen de Medidas Cautelares Personales y Litigación Oral en su Tratamiento"	Potosí	Elena Lowenthal Alfredo Figueroa	19 Vocales y Jueces de Capital y Provincia	12 al 14 de mayo
Civil, Familia y Niñez	Curso Taller " Interpretación y Aplicación de los Art. 64 y 65 de la C.P.E. en Relación al Derecho de la Educación, Formación Integral y Asistencia Familiar"	Tarija	Sandra Córdón Adrian Montoya	16 Vocales de Sala Civil, Jueces de Instrucción de Familia, Jueces de Partido de Familia y Jueces de Partido de la Niñez.	2 al 4 de marzo
	Curso Taller " Interpretación y Aplicación de los Art. 64 y 65 de la C.P.E. en Relación al Derecho de la Educación, Formación Integral y Asistencia Familiar"	Santa Cruz	Sandra Córdón Adrian Montoya	29 Vocales de Sala Civil, Jueces de Instrucción de Familia, Jueces de Partido de Familia y Jueces de Partido de la Niñez.	14 al 15 de abril
	Curso Taller " Interpretación y Aplicación de los Art. 64 y 65 de la C.P.E. en Relación al Derecho de la Educación, Formación Integral y Asistencia Familiar"	La Paz	Sandra Córdón Adrian Montoya	37 Vocales de Sala Civil, Jueces de Instrucción de Familia, Jueces de Partido de Familia y Jueces de Partido de la Niñez.	27 al 28 de abril
	Curso Taller " Interpretación y Aplicación de los Art. 64 y 65 de la C.P.E. en Relación al Derecho de la Educación, Formación Integral y Asistencia Familiar"	Cochabamba	Sandra Córdón Adrian Montoya	24 Vocales de Sala Civil, Jueces de Instrucción de Familia, Jueces de Partido de Familia y Jueces de Partido de la Niñez.	29 al 30 de abril

Fuente: Memoria informe a 10 años de trabajo institucional.

Cuadro N° 18

**ACTIVIDADES ACADÉMICAS DESARROLLADAS DE ENERO A OCTUBRE  
GESTIÓN 2011**

AREA	ACTIVIDAD	LUGAR	CAPACITADORES	N° DE PARTICIPANTES	FECHA
Constitucional	Curso Taller "Análisis y Estudio de la Ley del Órgano Judicial y Ley del Tribunal Constitucional"	Beni	Yerko Ibáñez Alfredo Figueroa	17 Jueces de Provincia y Capital	10 al 12 de febrero
	Curso Taller "Análisis y Estudio de la Ley del Órgano Judicial y Ley del Tribunal Constitucional"	Beni	Yerko Ibáñez Alfredo Figueroa	22 Jueces de Provincia y Capital	14 al 16 de febrero
	Curso Taller "Análisis y Estudio de la Ley del Órgano Judicial y Ley del Tribunal Constitucional"	Beni Riberalta	Yerko Ibáñez Alfredo Figueroa	12 Jueces de Provincia	17 al 19 de febrero
	Curso Taller "Análisis y Estudio de la Ley del Órgano Judicial y Ley del Tribunal Constitucional"	Oruro	Marco Chambi Fárida Velasco José Montoya	31 Jueces de Provincia y Capital	14 al 16 de febrero
	Curso Taller "Análisis y Estudio de la Ley del Órgano Judicial y Ley del Tribunal Constitucional"	Oruro	Marco Chambi Fárida Velasco José Montoya	28 Jueces de Provincia y Capital	17 al 19 de febrero
	Curso Taller "Análisis y Estudio de la Ley del Órgano Judicial y Ley del Tribunal Constitucional"	Sucre	Nelma Tito Cesar Suárez	22 Jueces de Provincia y Capital	14 al 16 de febrero
	Curso Taller "Análisis y Estudio de la Ley del Órgano Judicial y Ley del Tribunal Constitucional"	Sucre	Nelma Tito Cesar Suárez	25 Jueces de Provincia y Capital	17 al 19 de febrero
	Curso Taller "Análisis y Estudio de la Ley del Órgano Judicial y Ley del Tribunal Constitucional"	La Paz	Abraham Aguirre Iván Campero David Sánchez	23 Jueces de Provincia y Capital	3 al 5 de febrero
	Curso Taller "Análisis y Estudio de la Ley del Órgano Judicial y Ley del Tribunal Constitucional"	La Paz	Abraham Aguirre Iván Campero David Sánchez	27 Jueces de Provincia y Capital	10 al 12 de febrero
	Curso Taller "Análisis y Estudio de la Ley del Órgano Judicial y Ley del Tribunal Constitucional"	La Paz	Abraham Aguirre Iván Campero David Sánchez	33 Jueces de Provincia y Capital	16 al 18 de febrero
	Curso Taller "Análisis y Estudio de la Ley del Órgano Judicial y Ley del Tribunal Constitucional"	La Paz	Abraham Aguirre Iván Campero David Sánchez	38 Jueces de Provincia y Capital	4 al 6 de abril
	Curso Taller "Análisis y Estudio de la Ley del Órgano Judicial y Ley del Tribunal Constitucional"	La Paz	Abraham Aguirre Iván Campero David Sánchez	37 Jueces de Provincia y Capital	7 al 9 de abril
	Curso Taller "Análisis y Estudio de la Ley del Órgano Judicial y Ley del Tribunal Constitucional"	Cochabamba	Nuria Gonzales Karen Gallardo Javier Celiz Richard Veizaga	30 Jueces de Provincia y Capital	26 al 29 de abril
	Curso Taller "Análisis y Estudio de la Ley del Órgano Judicial y Ley del Tribunal Constitucional"	Cochabamba	Nuria Gonzales Karen Gallardo Javier Celiz Richard Veizaga	34 Jueces de Provincia y Capital	25 al 28 de abril
	Curso Taller "Análisis y Estudio de la Ley del Órgano Judicial y Ley del Tribunal Constitucional"	Cochabamba	Nuria Gonzales Karen Gallardo Javier Celiz Richard Veizaga	34 Jueces de Provincia y Capital	6 al 8 de junio
	Curso Taller "Análisis y Estudio de la Ley del Órgano Judicial y Ley del Tribunal Constitucional"	Cochabamba	Nuria Gonzales Karen Gallardo Javier Celiz Richard Veizaga	34 Jueces de Provincia y Capital	9 al 11 de junio
	Curso Taller "Análisis y Estudio de la Ley del Órgano Judicial y Ley del Tribunal Constitucional"	Tarija	Yerko Ibáñez Miriam Flores Maritza Sánchez	20 Jueces de Provincia y Capital	21 al 23 de febrero
	Curso Taller "Análisis y Estudio de la Ley del Órgano Judicial y Ley del Tribunal Constitucional"	Tarija	Yerko Ibáñez Miriam Flores Maritza Sánchez	21 Jueces de Provincia y Capital	24 al 26 de febrero
	Curso Taller "Análisis y Estudio de la Ley del Órgano Judicial y Ley del Tribunal Constitucional"	Tarija Yacuiba	Yerko Ibáñez Miriam Flores Maritza Sánchez	13 Jueces de Provincia	28 de febrero al 2 de marzo
	Curso Taller "Análisis y Estudio de la Ley del Órgano Judicial y Ley del Tribunal Constitucional"	Potosí	Jaime Choquevilque Remberto López	29 Jueces de Provincia y Capital	7 al 9 de febrero
Curso Taller "Análisis y Estudio de la Ley del Órgano Judicial y Ley del Tribunal Constitucional"	Potosí	Jaime Choquevilque Remberto López	29 Jueces de Provincia y Capital	10 al 12 de febrero	
Curso Taller "Análisis y Estudio de la Ley del Órgano Judicial y Ley del Tribunal Constitucional"	Pando	Juan Urbano Pereira Antonio Peñaranda	11 Jueces de Provincia y Capital	7 al 9 febrero	

	Curso Taller "Análisis y Estudio de la Ley del Órgano Judicial y Ley del Tribunal Constitucional"	Pando	Juan Urbano Pereira Antonio Peñaranda	30 Jueces de Provincia y Capital	10 al 12 de febrero
	Curso Taller "Análisis y Estudio de la Ley del Órgano Judicial y Ley del Tribunal Constitucional"	Santa Cruz	Alain Núñez Jimmy López Roque Camacho	28 Jueces de Provincia y Capital	14 al 16 de febrero
	Curso Taller "Análisis y Estudio de la Ley del Órgano Judicial y Ley del Tribunal Constitucional"	Santa Cruz	Alain Núñez Jimmy López Roque Camacho	28 Jueces de Provincia y Capital	17 al 19 de febrero
	Curso Taller "Análisis y Estudio de la Ley del Órgano Judicial y Ley del Tribunal Constitucional"	Santa Cruz	Alain Núñez Jimmy López Roque Camacho	34 Jueces de Provincia y Capital	11 al 13 de abril
	Curso Taller "Análisis y Estudio de la Ley del Órgano Judicial y Ley del Tribunal Constitucional"	Santa Cruz	Alain Núñez Jimmy López Roque Camacho	35 Jueces de Provincia y Capital	14 al 16 de abril
	Curso Taller "Análisis y Estudio de la Ley del Órgano Judicial y Ley del Tribunal Constitucional"	Santa Cruz	Alain Núñez Jimmy López Roque Camacho	34 Jueces de Provincia y Capital	18 al 20 de abril
Civil, Familia Penal	Taller: ON LINE "Ciclo Inductivo para el ejercicio de la Función Jurisdiccional en el Nuevo Marco Normativo"	Todo el país	Yerko Ibáñez Cesar Suárez Henry Sánchez Jaime Choquevilque Yenny Cortez Karen Gallardo Yerko Ibáñez Nuria Gonzales	115 jueces de capital y provincia	27 de julio al 18 de agosto
	Taller: "Ciclo Inductivo para el ejercicio de la Función Jurisdiccional en el Nuevo Marco Normativo"	Santa Cruz	Yerko Ibáñez Cesar Suárez	24 jueces de capital y provincia	5 al 7 de septiembre
	Taller: "Ciclo Inductivo para el ejercicio de la Función Jurisdiccional en el Nuevo Marco Normativo"	La Paz	Henry Sánchez Jaime Choquevilque	24 jueces de capital y provincia	15 al 17 de septiembre
	Taller: "Ciclo Inductivo para el ejercicio de la Función Jurisdiccional en el Nuevo Marco Normativo"	Tarija	Yenny Cortez Karen Gallardo	20 jueces de capital y provincia	22 al 24 de septiembre
	Taller: "Ciclo Inductivo para el ejercicio de la Función Jurisdiccional en el Nuevo Marco Normativo"	Cochabamba	Yerko Ibáñez Nuria Gonzales	35 jueces de capital y provincia	10 al 12 de octubre

Fuente: Memoria informe a 10 años de trabajo institucional.

## 2.2. Dirección del Área de Capacitación No jurisdiccional

### ► Contexto

Como emergencia del Plan Estratégico 2005 – 2009 del Instituto de la Judicatura de Bolivia, la Dirección del Área de Capacitación No Jurisdiccional inicia sus actividades el mes de noviembre de 2005, cuyas funciones y atribuciones reconocidas en el Reglamento Interno del Instituto de la Judicatura de Bolivia, se circunscribían originalmente a la ejecución de los procesos de capacitación destinados a funcionarios no jurisdiccionales y administrativos del Poder Judicial, la capacitación de jueces de paz, en el entendido que se preveía su implementación y la capacitación y difusión en temas inherentes a la justicia comunitaria, que posteriormente constitucionalmente reconocida como Justicia Indígena Originaria Campesina.

Entre 2003, hasta la creación del área especializada, los procesos de capacitación en materia no jurisdiccional, dependían exclusivamente de la Dirección de Capacitación Permanente, sin embargo, al advertirse el importante número de beneficiarios del área, sumándose a ello la notable diversidad de campos de acción, se consideró necesaria la creación de la actual Dirección.

Es política fundamental del Área de Capacitación No Jurisdiccional, el desarrollo de sus actividades bajo una lógica de gestión de resultados, lo cual se ha traducido hasta el momento en documentos y acciones de cooperación con otras instancias judiciales y no judiciales a fin de solucionar problemas de servicio al público y de la labor propia de los funcionarios, advertidas en los diversos procesos de capacitación desarrollados y en los diagnósticos de necesidades de capacitación desarrollados regularmente.

La capacitación no puede concluir con el desarrollo efectivo del curso, al contrario, es a su conclusión cuando se advierten hechos de ser imitados en otras regiones o prácticas que deben ser urgentemente corregidas por las instancias correspondientes y, en su caso, la generación de propuestas a fin de lograr un mejor servicio de parte del Órgano Judicial, en el entendido de que la administración de justicia no es de responsabilidad exclusiva de los administradores de justicia, sino de todos aquellos que prestan sus servicios en el Órgano Judicial, no importando su función ni jerarquía.

Bajo esa lógica se trabaja coordinadamente con instancias del Consejo de la Judicatura y del Órgano Judicial en su conjunto, así como con otras instituciones del Órgano Ejecutivo y de la sociedad civil, respondiendo no solo a las necesidades de capacitación de los destinatarios, sino a favor del beneficiario directo del servicio de administración de justicia, el ciudadano. En el entendido de responder de manera efectiva a los requerimientos y necesidades de la población meta, se han ejecutado diferentes modelos de detección de necesidades de capacitación, concluyendo en la aplicación de un Modelo Participativo de Detección de Necesidades de Capacitación, el cual no solo responde a los requerimientos internos, sino también a las recomendaciones de otras instituciones vinculadas al Órgano Judicial y las opiniones directas de los usuarios cotidianos del servicio.

La prioridad en los primeros años, estuvo orientada a la capacitación de los funcionarios no jurisdiccionales, comprendiendo entre ellos a Notarios de Fe Pública, Funcionarios de Derechos Reales y Funcionarios Administrativos a nivel nacional. Los cambios y transformaciones determinados en el nuevo orden constitucional, apresuraron la toma de decisiones en el ámbito de la justicia indígena originaria campesina, en el que se ha comenzado a trabajar, diseñando un marco institucional coordinado con otras instancias que garanticen los procesos de interacción y cooperación que se vayan a desarrollar en el tema.

Igualmente se ha asumido la responsabilidad de la capacitación en Derechos Humanos, con especial énfasis en la temática de género, merced a compromisos de orden internacional asumidos por el Estado boliviano.

## ➡ Resultados

- Los procesos de capacitación ejecutados se han caracterizado por haber respetado el diagnóstico de necesidades, desarrollando científicamente las fases de planificación, organización, velando porque todos los detalles programados sean respetados, persiguiendo el cumplimiento de los objetivos propuestos, sobre la base del trabajo coordinado entre los responsables académico y pedagógico dependientes de la Dirección de Área.

- Se ha logrado un crecimiento efectivo en el número de actividades, diversificando el ámbito de cobertura, acciones que han constituido a la dirección del área en depositaria de la confianza del Consejo de la Judicatura, de los otros órganos judiciales e incluso de instancias ajenas al Órgano Judicial, brindando asistencia técnica a una serie de proyectos de diversa índole que se vinculan a procesos de capacitación ya desarrollados o planificados por el área.
- Se han llevado adelante procesos de capacitación de naturaleza inductiva, capacitando a funcionarios recientemente designados, preparándolos con conocimientos, habilidades y destrezas inherentes a las funciones para las cuales fueron nombrados.
- Se han producido documentos como efecto de los procesos de capacitación, algunos de ellos publicados con el apoyo decidido de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID), y que en algunos casos han servido de insumo para la toma de decisiones importantes para el mejor funcionamiento del Órgano Judicial y en otros, guía de consulta para un mejor cumplimiento de las funciones de los destinatarios de la capacitación.
- A partir de la ejecución de diferentes procesos, ha sido posible conocer la realidad del trabajo desarrollado por los destinatarios en las diferentes regiones del país, tanto en capital como en provincia, lo que permite reorientar y ajustar futuros procesos de capacitación en el área.
- Se ha logrado la participación de reconocidos docentes de nuestro país, la mayoría de ellos miembros o dependientes del propio Órgano Judicial, tanto a nivel de autoridades del Consejo de la Judicatura, Cortes Superiores, Jueces, Notarios de Fe Pública y otros, así como la participación de consultores internacionales como efecto de la asistencia técnica propiciada por AECID, GTZ, CHECCHI – USAID y el Reino de Dinamarca.
- La mayor parte de los materiales han sido producidos por los propios funcionarios del área, elaborados con colaboración de reconocidos expertos en las diferentes materias, exclusivamente para los procesos de capacitación desarrollados.
- Se ha incursionado en procesos de capacitación a distancia apoyados en la plataforma virtual del Instituto de la Judicatura de Bolivia, mediante un diseño de naturaleza semipresencial que contempló una fase on-line y un taller de evaluación final presencial, para lo cual previamente se han capacitado a tutores (Jueces y administrativos) quienes han apoyado en la ejecución.
- Se ha analizado el contexto del régimen disciplinario en el marco de la nueva Constitución Política del Estado, estableciendo el alcance de la potestad disciplinaria del Consejo de la Magistratura y las innovaciones en materia disciplinaria. Asimismo se han determinado criterios uniformes en la tramitación y resolución de los procesos disciplinarios, actualizando conocimientos en lo concerniente a las técnicas en auditoría forense e investigación disciplinaria, en el marco del respeto a los derechos y garantías fundamentales.
- Se ha actualizado a los funcionarios informáticos en nuevos lenguajes y programas a fin de que puedan desarrollar soluciones técnicas acordes a las necesidades del Órgano Judicial y en correspondencia con el desarrollo de la tecnología.

- Se han determinado criterios uniformes en la actuación, intervención y apoyo de los enlaces administrativos del Instituto de la Judicatura de Bolivia y de los responsables de capacitación, a nivel nacional.
- Se ha logrado desarrollar conocimientos especializados en materia de Derecho Registral Inmobiliario con los funcionarios de Régimen Disciplinario y Auditoría Interna, a fin de que estos conozcan de una manera más precisa la normativa registral y la labor que desempeña el Registro de Derechos Reales a nivel nacional, conocimientos que sin duda serán muy útiles en la futura tramitación de procesos disciplinarios y auditorías que puedan ser de conocimiento de estos funcionarios.
- Se ha conseguido desarrollar conocimientos muy necesarios con el personal de Catastro de los diferentes municipios involucrados y otros actores sobre la temática del registro de los Derechos Reales, que sin duda serán útiles para mejorar el servicio que prestan ambas instituciones y para establecer de una manera efectiva y concreta la coordinación que exige el artículo 298 de la nueva Constitución Política del Estado.
- Se han generado los insumos necesarios para empezar a encarar la revisión y complementación del Manual de Procedimientos Técnico – Jurídicos del Registro de Derechos Reales, identificando sus falencias a partir de las observaciones y opiniones de los propios operadores. En éste sentido, de continuarse con esta labor, se podrá generar la información necesaria para la elaboración de la segunda versión de dicho manual.
- Se han logrado identificar los principales conflictos, problemas y falencias por los que atraviesa la labor de los Martilleros Judiciales, generándose la información necesaria para complementar de manera adecuada el actual Manual del Martillero Judicial.
- Se ha conseguido reforzar y actualizar conocimientos sobre diversas temáticas que hacen a la función del personal de apoyo jurisdiccional, tendientes a la unificación de criterios sobre aspectos determinados del procedimiento, como ser manejo de libros, citaciones, comunicaciones judiciales y otros.
- Se ha trabajado a fin de generar la concienciación de los destinatarios sobre la certeza de que sus actuaciones generen la igualdad material entre varones y mujeres y que pueden eliminar la discriminación de género en la administración de justicia.
- Se ha concientizado a los operadores de la jurisdicción ordinaria, en torno a la necesidad y obligación de coordinación y cooperación entre las diferentes jurisdicciones, especialmente con la indígena originaria campesina, recogiendo los insumos que permitan establecer con mayor precisión los mecanismos necesarios para dicha coordinación y cooperación.

## ► Proyecciones de la Dirección de Área

A efectos de precisar las proyecciones del Área de Capacitación No Jurisdiccional, es oportuno realizar un análisis de su contexto institucional en el marco de la nueva Constitución Política del Estado. En ese entendido, es preciso referirse a ciertos aspectos esenciales que determinarán su ubicación orgánica y la revisión de sus funciones, como ser:

- El reconocimiento de la jurisdicción indígena originaria campesina en la misma jerarquía de la jurisdicción ordinaria, lo que significa el establecimiento de mecanismos concretos de coordinación y cooperación.
- El cumplimiento de compromisos internacionales asumidos por el Estado boliviano en el marco de la promoción y respeto de los Derechos Humanos en general y en la temática de género en particular.
- El fortalecimiento de la atribución disciplinaria del Consejo de la Magistratura, lo que en definitiva determinará concretar mayor número de actividades en dicho ámbito.
- Una posible modernización del funcionamiento del Órgano Judicial, lo cual significará capacitar de forma ágil y oportuna, a un número mayor de funcionarios judiciales administrativos y de apoyo jurisdiccional.
- La generación de propuestas normativas y la asistencia técnica que se deba brindar a las diferentes jurisdicciones.

Hasta el momento en que deba producirse la reestructuración orgánica y de funciones, se han determinado ciertas proyecciones del Área de Capacitación No Jurisdiccional, a efectos del cumplimiento de actividades en el marco del nuevo escenario en que se desenvuelva el Órgano Judicial, como ser:

- Administrar los procesos de capacitación de manera flexible, de tal forma que pueda responderse a las transformaciones normativas e institucionales que vayan a producirse en el periodo inmediato.
- Desarrollar procesos de capacitación en la temática disciplinaria que sean útiles para responder a las atribuciones reconocidas por la Constitución Política del Estado a favor del Consejo de la Magistratura.
- Impulsar decididamente los procesos de capacitación y encuentros que permitan promocionar la Ley del Deslinde Jurisdiccional y sienten las bases para establecer los mecanismos de coordinación y cooperación entre la Jurisdicción Ordinaria con la Jurisdicción Indígena Originaria Campesina.
- Continuar con el desarrollo de la capacitación en la temática de género aplicada a la



administración de justicia, que tienda a eliminar la discriminación por razón de género.

- Continuar con la capacitación diversificada apreciando la problemática que sucede en las diferentes regiones del país, trátase de área urbana o rural.
- Brindar asistencia técnica al interior y exterior del Órgano Judicial, posibilitando a través de la misma un efectivo servicio que coadyuve en el proceso de transformación de la administración de justicia.
- Mantener actualizado el Libro Electrónico “Conociendo la Nueva Constitución Política del Estado”, concebido como herramienta fundamental para el estudio, análisis y aplicación en la labor judicial.
- Continuar el proceso de capacitación en la modalidad semipresencial y con el apoyo de nuevas tecnologías basadas en una Plataforma virtual, acompañada de materiales impresos y magnéticos destinados a funcionarios de apoyo jurisdiccional, la cual involucrará los aspectos técnicos jurídicos, pero también otros que hacen al funcionario público judicial en el nuevo modelo de Estado como son la ética judicial y las relaciones humanas en el trato al usuario del servicio.
- Consolidar el proyecto destinado a la capacitación de auxiliares y oficiales de diligencias, a efectos de que los estudiantes universitarios que aspiren a ejercer dichas funciones, sean capacitados de manera previa en las Casas Superiores de Estudio, para luego remitir en nóminas a los mejores calificados, lo que coadyuvará de manera efectiva en el trabajo de Salas y Juzgados, así como en el servicio profesional, ético y transparente que se debe brindar a la población boliviana.

Cuadro N° 19

**ACTIVIDADES ACADÉMICAS DESARROLLADAS EN EL ÁREA DE CAPACITACIÓN NO JURISDICCIONAL  
GESTIÓN 2004 -2008**

N°	Nombre del evento	Año	Réplicas	Participantes	N°		Duración (horas)
					M	F	
1	Curso: Central de Notificaciones.	2004	1	Funcionarios de Centrales de Notificaciones.	19	11	17
2	Curso: Función y Responsabilidad Notarial.	2004	7	Notarios de Fe Pública.	87	97	21
3	Curso: Función y Responsabilidad Notarial.	2005	5	Notarios de Fe Pública.	79	131	22
4	Curso: Derecho Registral Inmobiliario.	2005	4	Funcionarios de Derechos Reales.	34	36	20
5	Curso: Funcionarios Auxiliares de Administración de Justicia.	2005	1	Oficiales de Diligencias y Auxiliares de la R. Corte Superior de Chuquisaca.	7	18	20
6	Curso: Derecho Registral Inmobiliario.	2006	4	Funcionarios de Derechos Reales.	59	79	20
7	Seminario Taller: Bases Fundamentales para la implementación de la Justicia de Paz.	2006	1	Principales autoridades nacionales del Poder Judicial, Poder Ejecutivo y Poder Legislativo.	12	43	7
8	Taller: Herramientas Gerenciales y su Aplicación en el Poder Judicial.	2006	2	Consejeros de la Judicatura, principales autoridades nacionales del Consejo de la Judicatura, Delegados de otros órganos del Poder Judicial y Directores Distritales del Consejo de la Judicatura.	20	74	11
9	Curso: Teoría y Técnica Notarial.	2006	3	Notarios de Fe Pública de reciente designación.	40	48	21
10	Curso: Registro de Derechos Reales.	2006	1	Funcionarios de Auditoría Interna.	9	5	18
11	Taller: Mecanismos necesarios para el Fortalecimiento del Poder Judicial.	2007	1	Vocales, Jueces, Secretarios, Actuarios, Oficiales de Diligencia, Auxiliares, Funcionarios administrativos y Notarios del Distrito Judicial de Pando.	50	37	11
12	Conferencia: Sistema de Justicia Plural.	2007	1	Principales autoridades nacionales del Poder Judicial.	12	29	2
13	Taller: Alternativas para mejorar el Acceso a la Justicia.	2007	1	Principales autoridades nacionales del Consejo de la Judicatura y del Ministerio de Justicia de Bolivia.	26	7	11
14	Curso: Régimen Disciplinario en el Poder Judicial.	2007	2	Funcionarios distritales de Régimen Disciplinario de reciente designación.	18	32	32
15	Curso: Teoría y Técnica Notarial.	2007	2	Notarios de Fe Pública de reciente designación.	19	17	19
16	Seminario Taller: Unificación de Criterios para la elaboración de instrumentos normativos relativos a la Función Notarial.	2007	1	Representantes de Notarios de Fe Pública de todo el país y Encargados Distritales de Servicios Judiciales.	8	12	11
17	Seminario Taller: Registro Judicial de Antecedentes Penales.	2007	1	Responsables Distritales del REJAP, Jueces de Ejecución Penal y Funcionarios de plataforma de atención al usuario.	10	12	11
18	Seminario Taller: Registro de Derechos Reales Análisis del Manual de Procedimientos del Registro de DD.RR. y Unificación de criterios en la Actividad Registral.	2007	1	Funcionarios de la Gerencia de DD. RR., Registradores y Administradores de Sistemas de DD. RR. de todo el país.	36	24	24
19	Curso Inductivo: Función y Responsabilidad del Personal de Apoyo Jurisdiccional.	2007	2	Secretarios de Cámara y Secretarios y Actuarios de Juzgados.	32	38	24
20	Curso: Función y Responsabilidad del Personal de apoyo Jurisdiccional.	2008	1	Secretarios de Cámara, Secretarios y Actuarios de Juzgados (Cochabamba grupo 2).	22	24	24
21	Curso: Documentos Notariales.	2008	4	Notarios de Fe Pública de Capital y Provincias (Potosí, Oruro, Tarija, La Paz).	51	55	20
22	Curso Taller: Herramientas de Periodismo y Relaciones Públicas para mejorar la Comunicación en el Poder Judicial.	2008	1	Comunicadores Sociales y Relaciones Públicas del Poder Judicial.	12	8	24
23	Seminario: Difusión del procedimiento Técnico Legal de Registro de Derechos Reales para funcionarios de Auditoría Interna.	2008	1	Funcionarios de Auditoría Interna del Consejo de la Judicatura.	9	5	18
24	Curso Taller: Rol del Bibliotecario Judicial, Sistemas de procesamiento técnico bibliográfico, uso de nuevas tecnologías y atención al usuario.	2008	1	Funcionarios de las Bibliotecas del Poder Judicial de todo el país.	5	8	24
25	Curso: Documentos Notariales y Nueva Normativa Interna en el Registro de Derechos Reales.	2008	1	Notarios de Fe Pública del Registro de Derechos Reales y abogados en ejercicio libre de la profesión.	10	9	21
26	Curso: Derecho Registral Inmobiliario para funcionarios de Régimen Disciplinario.	2008	3	Funcionarios de Régimen Disciplinario Sucre, Potosí, La Paz, Oruro, Pando, Santa Cruz y Beni.	24	31	25
27	Curso: Formación de Tutores virtuales para la capacitación en Función Y Responsabilidad del Personal de Apoyo Jurisdiccional.	2008	1	Vocales, jueces y funcionarios del Poder Judicial seleccionados.	9	7	16

Fuente: Memoria informe a 10 años de trabajo institucional.

Cuadro N° 20

**ACTIVIDADES ACADÉMICAS DESARROLLADAS EN EL ÁREA DE CAPACITACIÓN NO JURISDICCIONAL GESTIÓN 2008 -2009**

N°	Nombre del evento	Año	Cantidad réplicas	Participantes	N°		Duración (horas)
					M	F	
28	Curso: Unificación de criterios en Actuaciones Procesales.	2008	12	Funcionarios de Apoyo Jurisdiccional en Materia Civil, Laboral y de Niñez y Adolescencia (Sucre, Potosí, Oruro, Tarija, Cochabamba).	72	177	8
29	Curso Taller: Rol del Enlace Administrativo.	2009	1	Funcionarios de enlace administrativo y responsables de capacitación.	7	5	8
30	Curso Taller: Entrenamiento Microsoft en Lenguaje C#.	2009	1	Informáticos y programadores del Poder Judicial.	28	3	40
31	Taller: Unificación de Criterios en Actuaciones Procesales.	2009	5	Funcionarios de Apoyo Jurisdiccional en Materia Civil, Laboral y de Niñez y Adolescencia (Santa Cruz).	65	84	8
32	Curso: Registro de Derechos Reales y Sistema Integrado de Registro.	2009	4	Funcionarios de Derechos Reales, Notarios de Fe Pública, funcionarios municipales y Abogados en ejercicio libre de la profesión. (Tupiza, Sacaba, Cobija, Bermejo).	91	52	28
33	Curso: Rol del Martillero Judicial.	2009	2	Martilleros Judiciales (Cochabamba, Santa Cruz).	22	30	12
34	Curso: Función y Responsabilidad del Personal de Apoyo Jurisdiccional.	2009	2	Secretarios de Cámara, Secretarios y Actuarios de Juzgados de Oruro y Beni.	27	41	100
35	Conferencia Pública: Acceso a la Justicia para mujeres en jurisdicción nacional e internacional.	2009	1	Autoridades del Poder Judicial, vocales y jueces de diferentes materias y distritos e invitados especiales.	132	143	9
36	Curso Taller: Formación a Capacitadores en Derechos Humanos con Enfoque de Género.	2009	1	Vocales y jueces seleccionados por medio de convocatoria.	14	8	24
37	Curso Taller: Derechos Humanos con Enfoque de Género para funcionarios académicos.	2009	1	Personal Académico del I.J.B., del ICMP, del TAN y del Tribunal Constitucional.	7	10	16
38	Curso Taller: Derechos Humanos con Enfoque de Género (Réplicas).	2009	5	Jueces de Materia de Penal, Familia, Laboral y Niñez y Adolescencia. (Santa Cruz, Chuquisaca, La Paz, Cochabamba, Tarija).	65	75	12
39	Curso Taller: aproximación a la Idea de Interculturalidad, Pluralismo Jurídico y a los Sistemas Jurídico Indígenas*.	2009	3	Vocales y Jueces de diferentes materias (La Paz, Santa Cruz, Sucre).	69	31	16
40	Curso Taller: Teoría y Procedimientos en Régimen Disciplinario.	2009	2	La Paz (La Paz, Oruro, Potosí, Sucre, Pando) Santa Cruz (Beni, Tarija, Santa Cruz, Sucre).	22	29	45
<b>TOTALES</b>			<b>94</b>		<b>1340</b>	<b>1585</b>	<b>820</b>

**F = Personal Femenino**

**M = Personal Masculino**

Fuente: Memoria informe a 10 años de trabajo institucional.

Cuadro N° 21

**ACTIVIDADES ACADÉMICAS DESARROLLADAS EN EL ÁREA DE CAPACITACIÓN NO JURISDICCIONAL  
GESTIÓN 2010 - 2011**

ACTIVIDAD ACADÉMICA	DENOMINACIÓN	LUGAR	FECHA	CO-AUSPICIA	N° PARTICIPANTES.	OBSERVACION	RESPONSABLE
Taller	Construcción del Programa "Educando en Justicia"	Sucre	08.03.10 al 11.03.10	AECID/C/J/IB	20 H = 12 - M = 8	Modalidad presencial con actividades prácticas.	Director de Área Pedagoga
Curso	Función y Responsabilidad del Personal de Apoyo Jurisdiccional	Tarija	08.03.10 al 24.04.10	IBJ	27 H = 4 - M = 23	Modalidad B - learning	Coordinador Académico I
Curso	Interculturalidad, Pluralismo jurídico y Pueblos Indígenas"	Sucre	15.03.10 al 17.03.10	IBJ	37 H = 22 - M = 15	Modalidad presencial	Coordinador Académico II
Curso	Función y Responsabilidad del Personal de Apoyo Jurisdiccional	La Paz	12.03.10 al 24.04.10	IBJ	34 H = 16 - M = 18	Modalidad B - learning	Coordinador Académico I
Curso	Derechos Humanos con Enfoque de Género	Potosí	06.04.10 al 08.04.10	IBJ	30 H = 22 - M = 18	Modalidad presencial	Coordinador Académico II
Seminario Taller	Unificación de Criterios relativos a la Función del Martillero Judicial	Santa Cruz	06.05.10 y 07.05.10	IBJ	18 H = 7 - M = 11	Modalidad presencial	Coordinador Académico I
Curso	Derechos Humanos con Enfoque de Género	Cobija	25.05.10 al 26.05.10	IBJ	26 H = 16 - M = 10	Modalidad presencial	Coordinador Académico II
Curso	Función y Responsabilidad del Personal de Apoyo Jurisdiccional	Cobija	22.06.10 al 26.06.10	IBJ	22 H = 13 - M = 9	Modalidad presencial	Coordinador Académico I
Curso Taller	Educación a Distancia y su aplicación en la Capacitación Judicial	Sucre	14.06.10 al 18.06.10	AECID	16 H = 9 - M = 7	Modalidad B - learning	Pedagoga
CD	Nueva versión de la edición digital de la NCPÉ - Usuarios: vocales y jueces	A nivel nacional	01/07/10 al 31/07/10	IBJ	Programación y elaboración de la base de datos de la nueva versión.		Coordinador Académico I
Seminario	Sistema de Contabilidad	Sucre	28.08.10	IBJ	19 H = 8 - M = 11	Modalidad presencia	Director de Área
Curso	Registro de Derechos Reales y Coordinación entre Registro y Catastro	Beni	09/08/10 al 13/08/10	IBJ	58 H = 29 - M = 29	Modalidad presencial	Coordinador Académico I
Curso	Derechos Humanos con Enfoque de Género	Sucre	23.08.10 al 24.08.10	IBJ	32 H = 21 - M = 11	Modalidad presencial	Coordinador Académico II
Curso	Registro de Derechos Reales y Coordinación entre Registro y Catastro	Tarija	27/09/10 al 01/10/10	IBJ	49 H = 34 - M = 15	Modalidad presencial	Coordinador Académico I
Taller	Unificación de Criterios y Procedimientos en la Actividad Registral	Oruro	16/09/10 al 17/09/10	IBJ	23 H = 9 - M = 14	Modalidad presencial	Coordinador Académico I
Taller	Unificación de Criterios y Procedimientos en la Actividad Registral	Santa Cruz	20/10/10 al 22/10/10	IBJ	27 H = 9 - M = 18	Modalidad presencial	Coordinador Académico I
Curso	Registro de Derechos Reales y Coordinación entre Registro y Catastro	Montero Santa Cruz	29/11/10 al 03/12/10	IBJ	38 H = 22 - M = 16	Modalidad presencial	Coordinador Académico I
Encuentro	Coordinación Interjurisdiccional	Punata Cbba.	04/11/10 al 05/11/10	UNICEF	5 H = 3 - M = 2	Modalidad presencial	Director de Área
Encuentro	Coordinación Interjurisdiccional	Guarayos Santa Cruz	11/11/10 al 12/11/10	UNICEF	5 H = 4 - M = 1	Modalidad presencial	Director de Área
Encuentro	Coordinación Interjurisdiccional	Mtgo. Chuq.	25/11/10 al 26/11/10	UNICEF	4 H = 2 - M = 2	Modalidad presencial	Director de Área
Encuentro	Coordinación Interjurisdiccional	Achacachi La Paz.	28/11/10 al 29/11/10	UNICEF	5 H = 4 - M = 1	Modalidad presencial	Director de Área
Curso Taller	Edición y Producción Audiovisual Digital	Sucre	21/03/11 al 24/03/11	IBJ - AECID	19 H = 9 - M = 10	Modalidad presencial	Pedagoga
Curso	Derechos Humanos con Enfoque de Género	Potosí	01/07/11 al 02/07/11	IBJ	26 H = 18 - M = 8	Modalidad presencial	Pedagoga
Curso	Derechos Humanos con Enfoque de Género	Cobija	30/06/11 al 02/07/11	IBJ	15 H = 9 - M = 6	Modalidad presencial	Apoyo Director Servicios Judiciales
Curso	Derechos Humanos con Enfoque de Género	Sucre (2 grupos)	24/08/11 al 26/08/11	IBJ	37 H = 21 - M = 16	Modalidad presencial	Pedagoga
Curso	Derechos Humanos con Enfoque de Género	Santa Cruz (4 grupos)	29/08/11 al 06/09/11	IBJ	100 H = 67 - M = 33	Modalidad presencial	Apoyo Director Servicios Judiciales
Curso	Derechos Humanos con Enfoque de Género	Trinidad y Riberalta (3 grupos)	19/09/11 al 24/09/11	IBJ	73 H = 32 - M = 41	Modalidad presencial	Apoyo Director Servicios Judiciales
Curso	Derechos Humanos con Enfoque de Género	Cochabamba (3 grupos)	19/09/11 al 24/09/11	IBJ	100 H = 58 - M = 42	Modalidad presencial	Pedagoga
Curso	Derechos Humanos con Enfoque de Género	Tarija y Yacuiba (3 grupos)	05/10/11 al 11/09/11	IBJ	57 H = 28 - M = 29	Modalidad presencial	Apoyo Director Servicios Judiciales

F = Personal Femenino

M = Personal Masculino

Fuente: Memoria informe a 10 años de trabajo institucional.

## **2.3. Dirección del Área de Información, Investigación y Documentación Jurídica**

Conforme las líneas básicas establecidas en el tercer objetivo del Plan Estratégico Institucional, la Dirección de Información, Investigación y Documentación Jurídica del IJB han establecido cuatro sistemas operativos, a saber:

### **a. Gestión de la Investigación**

Con el propósito de contribuir a la generación del pensamiento jurídico boliviano en el entorno del Poder Judicial, se han realizado actividades destinadas a la promoción de la investigación jurídica, con la finalidad de fomentar la producción literaria jurídica, complementada con el apoyo financiero para su publicación, previa calificación de su calidad y pertinencia. Esta actividad se moviliza a partir de concursos abiertos de investigación con el apoyo financiero de la Agencia Española de Cooperación Internacional a través de un Fondo Rotatorio de Investigación y Publicaciones.

### **b. Gestión de la Información**

A raíz del trabajo coordinado entre las diferentes unidades organizativas del IJB, se genera un cúmulo de datos que pasa por un proceso de sistematización hasta ser convertida en información útil, veraz y oportuna. Este tipo de información se ordena de acuerdo al tipo de destinatarios, convirtiéndose en dos tipos de información: a) la primera de consumo general, dirigida en este caso a los usuarios externos y al público en general, tanto mediante boletines informativos como mediante la página web; y, b) la información específica para uso interno, con destino a la cualificación de los procesos de toma de decisiones.

### **c. Gestión Documental**

La gestión documental es fundamental para el apoyo a las actividades académicas, incrementándose su utilización a través del servicio de biblioteca física, poniendo a disposición de funcionarios del Poder Judicial y del público usuario externo; ofreciendo una colección especializada de libros jurídicos clásicos y de vanguardia. También proporciona de manera sostenida, información actualizada a jueces y magistrados del ámbito judicial para mejorar el desempeño de sus funciones, a través de documentos en formato impreso y digital, que son distribuidos sin costo entre los administradores de justicia.

### **d. Gestión tecnológica**

Dedicada a la dotación de los servicios tecnológicos de apoyo a las actividades desarrolladas por las diferentes reparticiones del IJB.

Estas acciones solo han sido posibles gracias a la coordinación de sus acciones entre las distintas unidades sobre la base de los lineamientos definidos en el Plan Estratégico y por el Directorio del Instituto de la Judicatura, bajo el mando de la Dirección General y la asistencia de la Unidad de Servicios Generales.

## ► Actividades desarrolladas y resultados conseguidos por área de gestión

A continuación se desglosan los principales resultados obtenidos en estos diez años de trabajo, de acuerdo al orden utilizado para la descripción de los sistemas de gestión.

### ○ Gestión de la Investigación

#### – Cursos Talleres de formación en metodologías de la investigación

En el ámbito de la Investigación Jurídica, para cumplir el objetivo de formar investigadores en Derecho, capaces de generar aportes y soluciones innovadoras en el campo de la administración de justicia, se han ejecutado cinco cursos talleres de Metodologías y Técnicas de Investigación Jurídica, para Vocales y Jueces, tomando en cuenta que la investigación es uno de los instrumentos esenciales para generar el conocimiento. Por este motivo, el fomento de los procesos de investigación resulta imprescindible para enfrentar los desafíos que impone el contexto, en contraste con la obsolescencia de los viejos mecanismos académicos que no responden a las necesidades de una sociedad cada vez más compleja, competitiva y dinámica.

Los productos investigativos más significativos que emergen de estos cursos son seleccionados para su publicación en la “Revista análisis y comentarios jurídicos” previo proceso de evaluación y calificación.

Cuadro N° 22

CURSOS TALLERES EJECUTADOS METODOLOGIAS Y TÉCNICAS DE LA INVESTIGACIÓN JURÍDICA										
#	Nombre del Curso Taller	Año	VOCALES		JUECES		TOTAL			Duración (horas)
			H	M	H	M	H	M	S/R	
1	I Curso de Metodologías y Técnicas de Investigación Jurídica	2005	3	0	18	6	21	6	27	40
2	II Curso de Metodologías y Técnicas de Investigación Jurídica	2006	0	0	18	8	18	8	26	24
3	III Curso de Metodologías y Técnicas de Investigación Jurídica	2007	0	0	8	7	8	8	16	24
4	IV Curso Nacional de Acreditación en Metodologías y Técnicas de la Investigación Jurídica	2009	2	1	9	8	11	9	20	114
5	V Curso Nacional de Acreditación en Metodologías y Técnicas de la Investigación Jurídica	2009	1	1	8	9	9	10	19	158
<b>TOTALES</b>			<b>6</b>	<b>2</b>	<b>61</b>	<b>38</b>	<b>67</b>	<b>41</b>	<b>108</b>	<b>360</b>

Fuente: Memoria informe a 10 años de trabajo institucional

#### – Concursos anuales de investigación jurídica

Otra actividad de fomento y promoción de la investigación se ha desarrollado mediante la convocatoria a concursos abiertos dirigido específicamente a funcionarios judiciales, pretendiendo constituirse desde sus inicios en un espacio de oportunidad para difundir producciones intelectuales y conocimiento jurídico, cuya calidad y relevancia ha sido calificada

mediante jurados imparciales y anónimos, procurando su premiación y posterior publicación. Esta iniciativa ha contado con el auspicio de la Agencia de Cooperación para el Desarrollo (AECID).

Hasta la fecha se ha ejecutado en todas sus fases una primera versión del concurso y la segunda se encuentra en pleno proceso de evaluación.

Cuadro N° 23

CONCURSO ANUAL DE INVESTIGACIÓN JURÍDICA				
N°	Versión	Categorías	Número de concursantes	Año
1	Primer Concurso Anual de Investigación Jurídica (Fallido)	Libro	4	2005
		Ensayo	4	
2	Primer Concurso Anual de Investigación Jurídica	Libro	3	2008
		Ensayo científico	3	
3	Segundo Concurso Anual de Investigación Jurídica	Libro		2009
		Ensayo científico		
<b>TOTAL</b>			<b>14</b>	

Fuente: Memoria informe a 10 años de trabajo institucional.

Cuadro N° 24

GANADORES DEL PRIMER CONCURSO ANUAL DE INVESTIGACIÓN JURÍDICA Y PUBLICACIÓN DE LAS OBRAS					
N°	Categoría	Autor	Título	Materia	Año
1	Libro	Manuel Jesús Chuquimia Zeballos	"Las Partes en el Proceso Civil (Especial Referencia en la Doctrina Española)"	Derecho Civil	2009
2	Libro	Asdrúbal Columba Jofré	"Control de los Gastos Reservados en Bolivia"	Derecho Administrativo	2009

Fuente: Memoria informe a 10 años de trabajo institucional

Cuadro N° 25

GANADORES DEL SEGUNDO CONCURSO ANUAL DE INVESTIGACIÓN JURÍDICA Y PUBLICACIÓN DE LAS OBRAS					
N°	Categoría	Autor	Título	Materia	Año
1	Libro	Juan Marcos Terrazas Rojas	"El amparo contra resoluciones judiciales con autoridad de cosa juzgada. Un estudio a partir de la experiencia boliviana"	Derecho Constitucional	2009
2	Libro	Rimberly Mamani Herrera	"Instituciones laborales"	Derecho Laboral	2009
3	Libro	Jorge Alberto Durán Menacho	"Texto básico de medios alternativos de resolución de conflictos – M.A.R.s"	Transversal	2009
4	Monografía	Zenobio Calizaya Velásquez	"Control social en la administración de justicia. Teoría de los círculos concéntricos"	Transversal	2009
5	Monografía	Adrián Jiménez Rasguido	"Bases fundamentales para el diálogo entre la jurisdicción ordinaria y la indígena originaria campesina"	Transversal	2009

Fuente: Memoria informe a 10 años de trabajo institucional.

– Ejecución directa de investigaciones

Con la perspectiva de aportar al logro de una base informativa y cognitiva suficiente para estimular la elaboración de propuestas y proyectos de reforma legal concretos, con el sustento académico y científico suficiente, se han desarrollado algunas investigaciones de manera directa, con recursos y personal propios del IJB.

Con el antecedente descrito, describimos sucintamente las obras producidas bajo la gestión de la Dirección del Área:

Cuadro N° 26

INVESTIGACIONES DIRECTAS PRODUCIDAS POR LA DIRECCIÓN DE INFORMACIÓN, INVESTIGACIÓN Y DOCUMENTACIÓN JURÍDICA				
N°	Autor	Título	Entidades co-financiadoras	Año
1	Iván Arandia (Coord.)	Bases Metodológicas para la Investigación del Derecho en Contextos Interculturales	Programa de Investigación Estratégica en Bolivia/Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID)	2009
2	Iván Arandia (Coord.)	El Estado de la Investigación en el Poder Judicial y la Identificación de líneas estratégicas de I+D para el Nuevo Órgano Judicial de Bolivia	Ninguna	2009
3	Iván Arandia (Coord.)	Estructuras de administración de justicia en Estados compuestos – Estudio comparativo	Ninguna	2010
4	Iván Arandia (Coord.)	Las nuevas tecnologías en la administración de justicia en Bolivia	Ninguna	2010

Fuente: Memoria informe a 10 años de trabajo institucional.

– Formación de redes de investigación jurídica

El establecimiento e implementación de redes de investigación es fundamental en los centros/instituciones académicas dedicadas a la formación/capacitación y al fomento de la investigación.

En este marco de análisis, el IJB ha desarrollado una plataforma en internet para viabilizar la construcción de “comunidades de conocimiento”, la misma que se encuentra en fase de adecuación y prueba.

Paralelamente, se han dado ya varias experiencias de trabajo en red entre investigadores ubicados en distintos puntos geográficos, a saber:

- ✓ *El comité académico de la revista “Análisis y Comentarios Jurídicos”, compuesto por académicos de alto nivel y de diferentes nacionalidades.*
- ✓ *El equipo de investigadores de diferentes nacionalidades que participan del proyecto “Estructuras de administración de justicia en Estados compuestos – Estudio comparativo”, cuyo resultado se ha plasmado en la publicación de un libro.*



- ✓ El equipo de investigadores del proyecto *“Las nuevas tecnologías en la administración de justicia en Bolivia”*, que con similares características, se tradujo en otra publicación.

- Redes de cooperación y coordinación en la promoción de la investigación jurídica

Sin duda alguna, la consecución de uno de los objetivos propuestos por el IJB en la promoción de la investigación no hubiera sido posible sin la concreción de redes de trabajo y el apoyo y cooperación mutua entre diferentes instituciones relacionadas con el ámbito académico y la investigación.

En el cuadro siguiente se presenta un resumen general de la asistencia y participación de la cooperación interinstitucional, tanto internacional como nacional y que a la vez sirve de reconocimiento y agradecimiento.

Cuadro N° 27

ASISTENCIA Y PARTICIPACIÓN DE LA COOPERACIÓN INTERINSTITUCIONAL, NACIONAL E INTERNACIONAL		
N°	Entidad	Tipo de asistencia y apoyo
1	Con los diferentes órganos de administración de justicia.	Coordinación en temas puntuales: intercambio de información, espacios de difusión, colaboración en la conformación de jurados en concursos, etc. En la ejecución de los cursos talleres, mediante la subvención a los docentes, apoyo importante a la publicación de la revista especializada, además del apoyo a la realización del concurso anual de investigación.
2	Agencia de Cooperación Internacional - AECID	Asistencia técnica en las cuatro versiones del Curso Taller en Metodología y Técnicas de Investigación Jurídica y el patrocinio del Fondo Rotatorio para la Investigación Jurídica, que sirve de sostén financiero para el Concurso Anual de Investigación Jurídica.
4	Estudios de Postgrado e Investigación – CEPI (USFX)	Coordinación técnica y académica, en la realización de la V versión del Curso Taller en Metodología y Técnicas de Investigación Jurídica.
5	Programa de Investigación Estratégica en Bolivia - PIEB	Coordinación técnica y académica, en la realización de la IV versión del Curso Taller en Metodología y Técnicas de Investigación Jurídica.
6	Universidad Mayor de San Francisco Xavier	Pasantías en diferentes materias, con resultados concretos.
7	Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos	Apoyo en publicaciones y asistencia técnica.
8	Cooperación Alemana	Apoyo en el pago de consultoría y publicaciones.

Fuente: Memoria informe a 10 años de trabajo institucional.

### ○ Gestión de la Información y publicaciones

Dentro de ésta tenemos dos ámbitos, referidos a la publicación de: a) Información académica especializada, b) Información divulgativa (propia).

- Información académica especializada

A lo largo de estos años, conforme a las funciones encomendadas a la Dirección del Área, se han elaborado materiales didácticos desde la fase de recopilación, tratamiento y sistematización, hasta la producción de materiales en formato multimedia para los procesos formativos y de capacitación ejecutados por las distintas áreas de trabajo en el IJB.

En los siguientes cuadros se resume la intensa y fecunda producción informativa especializada, reflejándose en sucinta mención de los productos generados.

Cuadro Nº 28

MATERIAL DIGITAL PRODUCIDO EN EL ÁREA DE INFORMACIÓN, INVESTIGACIÓN Y DOCUMENTACIÓN JURÍDICA			
Nº	Nombre Producto	Descripción	Destinatarios
1	Hammurabi.	Compilación de Disposiciones Legales, organizadas en siete grupos.	Ministros, Magistrados, Consejeros, vocales y jueces.
2	Colección de Compilaciones Didácticas.	Compilaciones didácticas 2003, 2004, 2005 y 2006.	Funcionarios judiciales.
3	Metodología y Técnicas de Investigación Jurídica	I, II, III, IV Curso – Taller, de Capacitación en Metodologías y Técnicas de Investigación Jurídica	Vocales y jueces.

Fuente: Memoria informe a 10 años de trabajo institucional.

Cuadro Nº 29

Nº	Nombre Producto	Área	Destinatarios
1	Leccionarios	Compilaciones didácticas 2003, 2004, 2005 y 2006	Docentes, Estudiantes: I al VI Curso de Capacitación Inicial.
2	Materiales Didácticos	Constitucional, Civil, Comercial, Familiar y Penal	Vocales y jueces.

Fuente: Memoria informe a 10 años de trabajo institucional

Cuadro Nº 30

PUBLICACIONES ACADÉMICAS PERIODO 2000 - 2010			
Nº	Tipo de publicación	Título	Destinatarios
1	Académica	Análisis y Comentarios Jurídicos, a la fecha con ocho números publicados (seis números - uno por año)	Magistrados, jueces y funcionarios del Poder Judicial.
2	Académica	Nuestra Opinión, con tres números publicados (uno por año)	Magistrados, jueces y funcionarios del Poder Judicial.
3	Académica	Seminario Internacional de Jurisprudencia	Magistrados, jueces y funcionarios del Poder Judicial.
4	Académica	II Seminario Internacional el Sistema Oral Acusatorio en el Siglo XXI	Magistrados, jueces y funcionarios del Poder Judicial.
5	Académica	Interpretación Constitucional	Magistrados, jueces y funcionarios del Poder Judicial.
6	Académica	Compilaciones de Disposiciones Legales Tomo I, II, III, IV, V, VI y VII	Magistrados, jueces y funcionarios del Poder Judicial.
7	Académica	Función y Responsabilidad Notarial	Magistrados, jueces y funcionarios del Poder Judicial.
8	Académica	Derecho Registral Inmobiliario	Autoridades, Magistrados, jueces y funcionarios del Poder Judicial.
9	Académica (libro)	Las partes en el Proceso Civil (Especial referencia a la doctrina española)	Autoridades, Magistrados, jueces y funcionarios del Poder Judicial.
10	Académica (libro)	El control de gastos reservados en Bolivia	Autoridades, Magistrados, jueces y funcionarios del Poder Judicial.
11	Académica (libro)	El estado de la investigación en el Poder Judicial y la identificación de líneas estratégicas de I+D para el nuevo órgano Judicial de Bolivia	Autoridades, Magistrados, jueces y funcionarios del Poder Judicial.
12	Académica (libro)	Bases metodológicas para la investigación del Derecho en contextos Interculturales – Primera Edición.	Autoridades, Magistrados, jueces y funcionarios del Poder Judicial.
13	Académica (libro)	Bases metodológicas para la investigación del Derecho en contextos Interculturales – Segunda Edición.	Público en general – A la venta.
14	Académica (libro)	Estructuras de administración de justicia en Estados compuestos – Estudio comparativo – En prensa	Autoridades, Magistrados, jueces y funcionarios del Poder Judicial.
15	Académica (libro)	Las nuevas tecnologías en la administración de justicia en Bolivia - En prensa	Autoridades, Magistrados, jueces y funcionarios del Poder Judicial.

Fuente: Memoria informe a 10 años de trabajo institucional

Cuadro N° 31

MATERIAL IMPRESO DE LA MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE JUSTICIA Versión 1	
N° Módulo	Título
1	Interpretación constitucional y judicial.
2	Filosofía del Derecho.
3	Ética e Investigación jurídica.
4	Gestión de despacho.
5	Valoración de la prueba.
6	Dirección del proceso.
7	Derechos Humanos.
8	Argumentación jurídica.
9	Medios alternativos de resolución de conflictos: La Conciliación.
10	Tutela de derechos y garantías constitucionales.

Fuente: Memoria informe a 10 años de trabajo institucional.

Cuadro N° 32

MATERIAL IMPRESO DE LA MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE JUSTICIA Versión 2	
N° Módulo	Título
1	-----
2	Epistemología del Derecho.
3	Ética.
4	Derechos fundamentales y acciones de defensa.
5	Gestión jurídica procesal.
6	Resolución de conflictos.
7	Jurisdicciones previstas en la NCPE.
8	Taller de tesis I y II.

Fuente: Memoria informe a 10 años de trabajo institucional

– Información de difusión masiva

La información institucional relativa a las actividades académicas relevantes para los servidores judiciales y el público interesado. Este tipo de información es difundida básicamente en línea a través de la página web institucional, [www.ijb.gov.bo](http://www.ijb.gov.bo) y el boletín virtual que se edita mensualmente y se remite a todos los funcionarios judiciales mediante correo electrónico, lo que garantiza una amplia difusión. De la misma forma, se edita anualmente y de forma impresa, los informes anuales de actividades institucionales.

○ **Gestión Documental**

La gestión del ámbito de la documentación es considerada transversal a las actividades académicas, incrementándose su utilización a través del servicio de biblioteca física, poniendo a disposición de funcionarios del Poder Judicial y del público usuario externo; ofreciendo una colección especializada de libros jurídicos clásicos y de vanguardia; como también otras actividades conexas.

Cuadro N° 33

INFORME DE ACTIVIDADES CENTRO DOCUMENTAL GESTIONES 2000 AL 2009											
Actividades	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	TOT.
Catalogación	-	208	578	311	1504	300	16	519	146	207	<b>3789</b>
Expurgo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	70	<b>70</b>
Hemeroteca	-	-	-	-	-	-	7	12	12	12	<b>43</b>
Alertas	-	-	-	-	-	-	12	48	48	48	<b>156</b>
Diagramación de libros	-	-	-	10	2	2	2	3	4	4	<b>27</b>
Boletines	-	-	-	-	-	-	7	12	11	11	<b>41</b>
Filmaciones	-	-	-	-	-	-	100%	100%	100%	100%	<b>100%</b>
Atención de usuarios	-	-	200	557	612	625	638	650	700	720	<b>4702</b>
Catalogo bibliográfico especializado	-	-	1	-	-	-	2	2	2	2	<b>9</b>

Fuente: POAS Gestión 2000 al 2009 y Actividades, Cifras y Resultados y Proyecciones 2000- 2007 – Informe de Movimiento de Almacenes Gestiones 2003-2009.

### ○ Gestión tecnológica

Cuyos principales logros se resumen en el siguiente cuadro:

Cuadro N° 34

ETAPA TECNOLÓGICA	AÑOS	LOGROS
Primera	2001 2003	<p><b>HARDWARE</b> Centro de cómputo conformado por 3 servidores y equipamiento de comunicación. Laboratorio de informática con 15 Estaciones de trabajo Laboratorio. 28 Estaciones trabajo en toda la institución para el personal académico y administrativo.</p> <p><b>SOFTWARE Y SISTEMAS</b> Sistema de Capacitación y Actualización a Distancia (piloto). Sistema de Apoyo al proceso de selección de alumnos al curso de capacitación inicial (Seleccionador 10 y 2.0). Compendio digital de compilaciones legislativas. (Hammurabi 1.0) Sistema de apoyo a la tabulación de cuestionarios para detección de necesidades de capacitación (Encuestador 1.0 y 1.5) Sistema de Seguimiento Académico 1.0</p>
Segunda	2004 2008	<p><b>HARDWARE</b> Adquisición de nuevos servidores. Renovación de todas las estaciones de trabajo destinadas al personal académico y administrativo.</p> <p><b>SOFTWARE Y SISTEMAS</b> Plataforma informática para educación a distancia (b-learning). Sistema de Apoyo al proceso de selección de alumnos al curso de capacitación inicial (Seleccionador 3.0 y 4.0). Compilaciones didácticas (2003, 2004, 2005, 2006 y 2007). Sistema de Control, Gestión y de Seguimiento Académico 1.0 y 2.0 Sitio Web Institucional (tres versiones)</p>
Tercera	2009 2010	<p><b>HARDWARE</b> Adquisición de nuevos servidores. Consolidación de sistemas de redes y comunicaciones en coordinación con el Consejo de la Judicatura.</p> <p><b>SOFTWARE Y SISTEMAS</b> Plataforma informática para educación a distancia (b-learning), con correcciones y mejoras, lista para soportar más de 200 usuarios simultáneamente. Plataforma informática para la Red de Investigación Jurídica. Videoteca digital Institucional. Nuevo Portal Institucional en Internet. Sistema de Control, Gestión y de Seguimiento Académico 2.5 (con mejoras y ampliaciones en su funcionalidad). Proyecto de Videoconferencia.</p>

Fuente: Memoria informe a 10 años de trabajo institucional.

## ► Proyecciones de la Dirección de Área

Todo proceso de construcción institucional presenta hitos históricos, momentos de inflexión que permiten la autocrítica y la reflexión interna, todo en la perspectiva de desarrollar un mejor desenvolvimiento organizacional y responder con mayor eficiencia a las demandas de una sociedad compleja.

En este contexto, la Dirección del Área de Información, Investigación y Documentación Jurídica del IJB, pretende enfrentar el proceso de transición hacia la nueva estructura de administración de justicia constituyendo a la futura Escuela de Jueces del Estado en el referente institucional de generación de conocimientos, un verdadero “tanque de pensamiento” del nuevo órgano judicial, que, además de brindar los servicios de formación y capacitación de funcionarios judiciales desarrollado por las otras dos direcciones de área, produzca los elementos informativos necesarios y suficientes para un adecuado proceso de toma de decisiones que permitan mejoras en el desempeño institucional.

De la misma forma, la investigación deberá ser dirigida a producir un conocimiento relevante y con proyecciones para su aplicación a la solución de problemas concretos en la administración de justicia, un elemento que encuentra su anclaje constitucional en dos aspectos esenciales:

- Desarrollar los insumos y herramientas para un ejercicio eficaz de la “iniciativa legislativa” constitucionalmente reconocida al Órgano Judicial.
- Contribuir al proceso de implementación de la nueva estructura de administración de justicia, considerando conceptos relacionados con la descolonización del conocimiento jurídico, en clave de interculturalidad y pluralismo.

## ANEXO 2

En este apartado, se consignan las fichas descriptivas de los catorce centros académicos judiciales extranjeros estudiados en clave comparativa, desarrollados a partir, esencialmente, de sus documentos organizativos.

### I

#### ALEMANIA

#### LA “DEUTSCHE RICHTERAKADEMIE” - ACADEMIA ALEMANA DE JUECES\*

##### 1. Reseña histórica

La formación del jurista en Alemania, es resultado de un largo desarrollo histórico, cuya manifestación universitaria data desde las aulas de la Universidad de Bolonia (1088),<sup>23</sup> donde el jurista continental recibía una educación que se basa esencialmente en las categorías legales que se derivan de los textos originales del *Corpus Iuris*. El *Ius Commune*, representó un marco esencial para la orientación de la educación jurídica. La unidad de la lengua latina legal, una tradición literaria común, la unidad de los métodos de enseñanza y formas de análisis, contribuyeron a una unidad jurídica, en la Europa Continental, con respecto a la terminología, la mentalidad y los principios que derivan de las fuentes romanas. Sin embargo cada región desarrollo su derecho, *Ius Proprium*, que era el que -finalmente- se aplicaba a nivel local. Entonces, la enseñanza universitaria del derecho romano y el derecho canónico era, para los abogados la base de un presupuesto común de razonamiento científico. Pero es recién en la práctica profesional donde el joven licenciado universitario aprendería a aplicar las leyes locales que necesitaría para su el ejercicio de su profesión. En los territorios alemanes del siglo 18, el haber asistido a la universidad no era una condición suficiente para acceder a las profesiones jurídicas, sino que era necesario un control de la carrera profesional caracterizada por “exámenes de Estado” (*Staatsexamen*) y “prácticas obligatorias” (*Referendariat*), desarrollándose así un modelo de doble formación jurídica, donde los licenciados, después de asistir a la universidad, requerían completar una larga e intensiva práctica profesional, organizada y supervisada por el Estado.<sup>24</sup> Este control estatal era imprescindible para acceder a las profesiones jurídicas, especialmente a la judicatura u otras entidades de la administración pública. El modelo alemán se ha mantenido desde entonces sin cambios significativos en su estructura.

\* Autores: Michael Klode y Juan Luis Ledezma Vargas.

<sup>23</sup> Una completa retrospectiva de las universidades de la Edad Media sería de hecho un compendio del pensamiento medieval, de las fortunas de la cultura literaria durante cuatro siglos y de toda la filosofía y teología escolástica; del renacimiento de los estudios de derecho civil, de la formación y desarrollo del derecho canónico, así como del amanecer de las modernas matemáticas, ciencias y medicina. A principios del siglo XIII había tres *studia* a las que concurrían personas de las más diversas localidades y disfrutaban de un único y trascendente prestigio: París, por la enseñanza de teología y artes; Bolonia, por las leyes y Salerno, por medicina. MAGALLÓN IBARRA, Jorge Mario. El renacimiento medieval de la jurisprudencia romana, 2002, p. 95; 155. Disponible en: <http://www.bibliojuridica.org/libros/libro.htm?l=379>

<sup>24</sup> Los exámenes estatales y las prácticas obligatorias surgieron en Prusia. Recién con el Imperio Alemán de 1871 y sus Leyes Judiciales de 1878 (*Reichsjustizgesetzen*) el modelo prusiano se aplicó en casi todos los territorios alemanes. RANIERI, Filippo. Juristen für Europa: Wahre und falsche Probleme in der derzeitigen Reformdiskussion zur deutschen Juristenausbildung, 1997.

Disponible en: <http://archiv.jura.uni-saarland.de/projekte/Bibliothek/text.php?id=290#Heading7>

## 2. La formación de jueces en la actualidad

Según el § 5 de Ley federal de la judicatura alemana (*Deutsches Richtergesetz* de 8 de octubre de 1961, última modificación: 5 de febrero de 2009)<sup>25</sup>, “la capacidad para ejercer la función judicial la tiene aquel que supera los estudios de Derecho en una Universidad, el primer examen y el servicio preparatorio seguido a su vez del segundo examen de Estado”.

Los estudios tienen una duración mínima de 4 años. El estudio está estructurado por materias obligatorias (*Pflichtfächer*)<sup>26</sup> y materias a profundizar (*Schwerpunktbereiche*, literalmente “punto fuerte” o “punto de gravedad”). La legislación en los Estados federados concretiza el estudio jurídico. Al terminar los estudios universitarios, los estudiantes deben superar el “primer examen de Estado” (*erstes Staatsexamen*”, hoy llamado “*erste juristische Staatsprüfung*”), consistente en la realización de pruebas escritas y orales tomadas por la administración del respectivo Estado federado. En el promedio final, el 70% de la nota es producto de los exámenes estatales y el 30% de los resultados académicos previos (§ 5d (2) de Ley federal de la judicatura alemana). La etapa de prácticas o “servicio de preparación jurídica” (*juristischer Vorbereitungsdienst* o *Rechtsreferendariat*), dura dos años (§ 5b de Ley federal de la judicatura alemana), es dirigida por los organismos de justicia, y consiste en la formación profesional del licenciado en cuatro fases de capacitación obligatorias: Juzgados en materia civil, Juzgados en materia penal o Fiscalía, instancias administrativas, y en la oficina de un abogado. Una parte de la formación también puede hacerse en organismos internacionales, centros de formación o bufetes de abogados internacionales. El tiempo de permanencia en las estaciones obligatorias es de tres meses, menos en las oficinas de abogados que dura nueve meses. Sin embargo, en cada Estado Federado la duración puede variar<sup>27</sup> y también se pueden determinar estadias de tres meses en notarías, empresas, asociaciones u otro lugar de formación, siempre que se garantice un entrenamiento jurídico de calidad. El periodo total de dos años de esta etapa de entrenamiento puede alargarse por motivos de fuerza mayor, pero en ningún caso por el bajo rendimiento del pasante (§ 5b (4) de Ley federal de la judicatura alemana), quien recibe una ayuda económica del Estado (*Unterhaltsbeihilfe*) que varía entre 750 Euro y 1.100 Euro según el Estado Federal de que se trate.<sup>28</sup> Al acabar ese periodo de prácticas, los “candidatos a juristas” han de superar el último obstáculo: el segundo examen de Estado (*zweite juristische Staatsprüfung*).

---

<sup>25</sup> Para la consulta de leyes (y otras normas) alemanas se puede visitar el sitio web del Boletín Oficial Federal ([www.bundesgesetzblatt.de](http://www.bundesgesetzblatt.de)) o del Ministerio Federal de Justicia, que ofrece leyes en internet (<http://www.gesetze-im-internet.de/>).

<sup>26</sup> Las asignaturas obligatorias son derecho civil, penal, público, con sus respectivos conocimientos procesales, derecho europeo, metodología jurídica y bases de conocimientos filosóficos, históricos y sociales. § 5a (2) de Ley federal de la judicatura.

<sup>27</sup> En Baviera se requieren tres meses de prácticas en juzgados penales o fiscalías, cinco meses para juzgados civiles, cuatro meses para oficinas administrativas y nueve para bufetes (§ 48 Reglamento para la formación y exámenes de juristas - *Ausbildungs- und Prüfungsordnung für Juristen – JAPO*, de 13 de octubre de 2003, última modificación: 28 de enero de 2011). Disponible en:

[http://www.justiz.bayern.de/imperia/md/content/stmj\\_internet/ljpa/japo/japo\\_kons\\_fassung\\_28.1.2011.pdf](http://www.justiz.bayern.de/imperia/md/content/stmj_internet/ljpa/japo/japo_kons_fassung_28.1.2011.pdf)

<sup>28</sup> En Berlín el monto que los “candidatos a juristas” reciben del Estado es de 870 Euros con posibilidad de una ayuda extra para los que tengan familia, según el § 12 de la Ley para la formación de juristas en el Estado de Berlín (*Gesetz über die Ausbildung von Juristinnen und Juristen im Land Berlin – JAG*).

Los exámenes de Estado<sup>29</sup> y prácticas son reglamentados (con ligeras variaciones), descentralizadamente por los gobiernos de los Estados Federados (*Länder*), y su conclusión exitosa es necesaria no solo para el ejercicio de la judicatura, sino también para el de otras profesiones jurídicas, como la del abogado. Así lo establece la Ordenanza de la abogacía (*Bundesrechtsanwaltsordnung* de 1 de agosto de 1959, última modificación: 22 de diciembre de 2010) en su § 4, o la de los notarios según el § 5 de la Ordenanza notarial (*Bundesnotarordnung* de 13 de febrero de 1937, última modificación: 22 de diciembre de 2010). Aquellos que no consiguen culminar todas estas etapas, por ejemplo reprobando el segundo examen de Estado, han de buscar acomodo profesional en otros ámbitos (empresas, asesorías, etc.).

La Ley federal de la judicatura alemana (*Deutsches Richtergesetz*) contempla cuatro tipos de nombramiento de jueces: nombramiento vitalicio (§ 10), nombramiento temporal (§ 11), nombramiento a prueba (§ 12), nombramiento por comisión (§ 14). Los aspirantes a jueces deben presentar su candidatura al Ministro de Justicia del Estado Federado (*Land*) donde pretenden ejercer funciones, el cual -normalmente- selecciona a los que han obtenido una buena calificación en el segundo examen de Estado.<sup>30</sup> Posteriormente, durante un período de tres a cinco años, el nuevo juez trabaja a prueba y puede ser declarado no apto y, por tanto, excluido de la carrera, o bien puede cumplir con todos los requisitos exigidos y ser nombrado juez con carácter vitalicio.

### 3. La Academia Alemana de Jueces<sup>31</sup>

La Academia Alemana de Jueces, **Deutsche Richterakademie**, fue fundada en 1967 en el marco de la 35ª Conferencia Anual de Ministros de Justicia. Teniendo en cuenta que la administración de justicia alemana está dividida entre los Estados federados y el Estado federal, se requirió un acuerdo entre todos los Ministros de Justicia, regionales y el federal, para constituir esa institución. En 1973 se le asignó una sede permanente en la ciudad de Trier. Después de la reunificación, se inauguró en 1993 una segunda sede en Wustrau, cerca de Berlín.

Los poderes ejecutivos de los Estados Federados, a través de sus Ministerios de Justicia, tuvieron un rol fundamental en la constitución de la academia y cuentan con una amplio margen de intervención en la determinación de su presupuesto.

Las ofertas de capacitación están dirigidas a Jueces y Fiscales que son registrados a través de la administración regional de justicia (Estados federados). Para el 2011 están previstos aproximadamente

<sup>29</sup> El primer examen del Estado se lo realiza durante un semestre en varias etapas, por ejemplo, en Baviera se contemplan pruebas escritas y orales, donde el examen escrito dura 6 días con 5 horas de trabajo por día (§ 28 Reglamento para la formación y exámenes de juristas – JAPO).

<sup>30</sup> Los resultados de los exámenes de Estado son publicados cada año por el Ministerio Federal de Justicia: [http://www.bmj.de/DE/Service/StatistikenFachinformationenPublikationen/Statistiken/Ausbildung/\\_node.html](http://www.bmj.de/DE/Service/StatistikenFachinformationenPublikationen/Statistiken/Ausbildung/_node.html)  
En el Estado de Baviera, por ejemplo, se exige que los postulantes hayan alcanzado una calificación superior a la media (*vollbefriedigend*) en el segundo examen de Estado. La escala de notas y puntuaciones se encuentran en Reglamento para la formación y exámenes de juristas - Ausbildungs- und Prüfungsordnung für Juristen – JAPO, de 13 de octubre de 2003, última modificación: 28 de enero de 2011).

<sup>31</sup> La mayor parte de la información que seguidamente se presenta proviene del sitio web institucional de la Academia Alemana de Jueces, disponible en alemán, inglés y francés: <http://www.deutsche-richterakademie.de/dra/index.jsp>



150 eventos anuales. El Director saliente es Frank Jüttner (hasta el 31 de Mayo de 2011). En cada una de las sedes además ejerce una Dirección Administrativa.

La Academia Alemana de Jueces forma parte de la Red Europea de Capacitación del Poder Judicial / *European Judicial Training Network* (<http://www.ejtn.net/>)

Algunas de las administraciones de justicia regionales también tienen academias propias de capacitación de su personal judicial. Así, por ejemplo, la Academia de Renania del Norte/Westfalia en Recklinghausen ha realizado en 2008 un total de 780 capacitaciones<sup>32</sup>. No obstante, la mayoría de las administraciones regionales sólo cuentan con una Oficina de Enlace con la Academia de Jueces.

#### **4. Base legal y reglamentaria**

Normativamente, el funcionamiento de esta institución se rige por el Acuerdo Administrativo sobre la Academia Alemana de Jueces del 1ero de Marzo de 1993 (*Verwaltungsvereinbarung über die Deutsche Richteraademie vom 1. März 1993*) entre la República Federal Alemana y sus 16 Estados federados (*Länder*).

El Art. 3 del Acuerdo Administrativo establece el funcionamiento curricular, que es establecido en forma anual. Una Conferencia Programática determina la cantidad, duración y temática de los seminarios/talleres y nombra una administración regional de justicia como responsable del respectivo evento. Esta instancia se ocupa de planificar, coordinar y llevar a cabo el evento concreto.

#### **5. Visión, misión, objetivos institucionales, ámbitos de acción**

De acuerdo al Art. 2 de ese Acuerdo, la función de la Academia es proveer de capacitación extra-regional a los jueces de todas las jurisdicciones y a los fiscales. Indica que por un lado debe capacitar a jueces y fiscales en sus áreas de conocimiento, pero también facilitar conocimientos acerca de desarrollos en los ámbitos políticos, sociales, económicos y otras áreas científicas.

Por tanto su misión es garantizar que los usuarios –jueces y fiscales- estén capacitados en los más recientes desarrollos científicos, tanto en el contexto jurídico propiamente tal, como también en ámbitos sociales, económicos o políticos relevantes que sean importantes para el ejercicio cabal de la función judicial.

Para el año 2010, por ejemplo, el Consejo de Programación ha planificado el programa anual del siguiente modo:

- Eventos jurídicos técnicos = 45% (40% Derecho civil, 40% Derecho penal, 20% otros ámbitos jurídicos)
- Eventos interdisciplinarios = 30%
- Eventos para el fortalecimiento de competencias sociales = 25%

<sup>32</sup> [http://www.jak.nrw.de/Wir\\_ueber\\_uns/Zahlen\\_und\\_Fakten/index.php](http://www.jak.nrw.de/Wir_ueber_uns/Zahlen_und_Fakten/index.php)

En 2010, se realizaron 141 eventos, a los que asistieron 4.663 operadores de justicia, distribuyéndose de la siguiente forma:

Cuadro N° 1

<b>PARTICIPANTES SEGÚN CARGOS:</b>	
Jueces de la jurisdicción ordinaria:	<b>2.409</b>
Jueces de jurisdicciones especiales:	<b>960</b>
Administrativa:	408
Laboral:	165
Fiscal/Financiera:	70
Social:	303
Constitucional:	1
Patentes:	13
Fiscales:	<b>898</b>
Otros	<b>244</b>
Coordinadores de los eventos:	<b>152</b>
<b>Total</b>	<b>4.663</b>

Fuente: Elaboración propia

La participación femenina en el 2010 alcanzó el 40,7%.

Otra de las funciones del Consejo de Programación, es determinar a las administraciones de justicia federales que se harán responsables de los eventos concretos. En ese sentido, las administraciones de justicia federales se turnan en la organización de los eventos. En la Academia de Otoño (*Herbstakademie*) se trabaja durante dos semanas acerca de temas de gran actualidad, por lo que es el único evento que es planificado por separado, en junio de cada año.

Uno de los fundamentos para el asesoramiento del Consejo de Programación, es el Informe Anual del Director de la Academia, que refleja las encuestas realizadas entre los participantes y las conclusiones derivadas de esas encuestas.

## **6. Naturaleza jurídica y administrativa**

La Academia Alemana de Jueces reúne bajo un solo techo tanto a las administraciones de los Estados federados y como a las del Estado federal en materia judicial. Así, en el contexto de una administración de justicia descentralizada se ha logrado establecer una institución de capacitación central.

## **7. Estructura organizativa**

El Director actual es Frank Jüttner y, como se tiene dicho, en cada una de las sedes funciona además una Dirección Administrativa. Según el Art. 5, el Director tiene que ser Juez, Fiscal o Funcionario Público que reúna los requisitos para ser Juez. Entre sus funciones destaca apoyar al Consejo de

Programación en la elaboración del plan anual, coordinar los eventos en las dos sedes y apoyar a los Estados federados encargados de los respectivos eventos en la planificación y ejecución de cada actividad en concreto. Es el superior jerárquico del personal administrativo de ambas sedes.

## **8. Presupuesto**

En principio, los Estados en los que se encuentran las sedes, derivan la propuesta de presupuesto a una Comisión conjunta, en la que además participa el Director de la Academia. Una vez que se hayan acordado los montos, se presentan a los demás Estados y al Federal, para la aprobación conjunta. Si se aprueba, los Lander de Brandenburgo (sede Wustrau) y Renania-Palatinado (*Rheinland-Pfalz*, sede Trier) inscriben el presupuesto en sus respectivas planificaciones. Serán pagadas por el Estado federal y los Estados federados a partes iguales. De acuerdo al Art. 6, la parte correspondiente a los Estados federados se calcula por 2/3 partes de la relación de ingresos fiscales entre los Estados, y en 1/3 parte de acuerdo a la cantidad de población.

## **9. Infraestructura inmobiliaria y tecnológica**

Las dos sedes son propiedad de los Estados federados, en los que se encuentran. Mediante el Art. 8 del Acuerdo Administrativo son puestos a disposición de manera irrevocable al Estado federado y los Estados federales para los fines de la Academia Alemana de Jueces.

## II ARGENTINA ESCUELA JUDICIAL DE LA NACIÓN\*

### Introducción

En este país se presenta una variada oferta de actividades académicas de formación para magistrados, tanto las que se ofrecen a partir de sus propias escuelas judiciales, instituciones y centros de capacitación, así como las que se desarrollan mediante cursos de Postgrado ofrecidos por diversas instituciones públicas y privadas, incluyendo las Universidades.

En el ámbito de la oferta de formación y capacitación gestada y ejecutada desde el propio Poder Judicial, el carácter federal del Estado argentino hace que co-existan una multiplicidad de centros académicos judiciales, tanto nacionales como provinciales, destacando entre los primeros la Escuela Judicial del Consejo de la Magistratura de la Nación y entre los segundos las Escuelas y Centros de Capacitación de los Poderes Judiciales de las diferentes territorios subnacionales, a saber: la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y las provincias de Buenos Aires, Catamarca, Chaco, Córdoba, Entre Ríos, Formosa, La Rioja, Mendoza, Misiones, Neuquén, Río Negro, Salta, San Luis Santa Fe, Santiago del Estero, Tucumán.

Todos estos centros, institutos y escuelas confluyen en un mismo objetivo general, del que se desglosan sus principales actividades, relacionadas esencialmente a enseñar y mejorar las destrezas de magistrados y jueces para una resolución rápida, eficiente y justa de los conflictos judiciales.

Para los efectos de la presente investigación, considerando el carácter público tanto del Instituto de la Judicatura de Bolivia (IJB) como de la futura Escuela de Jueces del Estado Plurinacional (EJEP), nos concentraremos en analizar la experiencia de la Escuela Judicial de la Nación Argentina (EJNA).

### 3. Base legal y reglamentaria

La Escuela Judicial de la Nación Argentina (EJNA) fue creada en virtud de lo dispuesto por el artículo 7º, incisos 11 y 13, de la ley 24.937, que reglamenta el art 114 de la Constitución Nacional, constituyéndose en un órgano dependiente del Consejo de la Magistratura del Poder Judicial de la Nación, instituido con el fin de atender las necesidades de formación y perfeccionamiento tanto de sus jueces, funcionarios y empleados como de los aspirantes a la magistratura.

Sus actividades se iniciaron, formalmente el 4 de septiembre de 2002 en la ciudad de Buenos Aires continuando desde entonces sin interrupción.

---

\* Iván Arandia. Responsable de la recopilación y sistematización en base a los textos reglamentarios de la EJNA y otros escritos extractados de su página web.

Su funcionamiento se regula a través de una vasta reglamentación interna, a saber:

- Reglamento de la Escuela Judicial.
- Reglamento del Consejo Académico.
- Reglamento de las delegaciones regionales.
- Reglamento de inscripciones.

De la misma forma, aunque sin gozar de un rango reglamentario formal, existen otros instrumentos regulatorios que determinan procedimientos específicos para las diferentes actividades del EJNA:

- Programa de estudios.
- Matriz de evaluación de acciones de capacitación.
- Valoración de los cursos de la Escuela Judicial.

Desde el inicio de su vida institucional, la Escuela Judicial desarrolló sus funciones en el ámbito de la formación básica a los aspirantes a la magistratura y en la capacitación, actualización y perfeccionamiento a los magistrados y funcionarios del Poder Judicial en ejercicio.

#### 4. Visión, misión y objetivos institucionales

El Plan de Reformulación Estratégica vigente, aprobado el 2008, establece los cinco Ejes Estratégicos para el Cambio y la Mejora que han servido de orientación al funcionamiento de la Escuela Judicial desde su puesta en vigencia hasta el día de hoy, identificando aquellas cuestiones consideradas críticas para su desarrollo y líneas de trabajo necesarias para aprovechar las oportunidades emergentes para la mejora sustancial de sus programas.

Estos ejes estratégicos son los siguientes:

- Formación y capacitación inicial**, obligatoria de los Magistrados con designación pero que aún no tomaron posesión de su cargo focalizada en las problemáticas de la gestión judicial.
- Formación y desarrollo de calidad continua** basada en la *satisfacción de demandas prácticas y puntuales de los destinatarios* de la capacitación.
- Visión integral e integrada de la organización**, *incorporando a toda la estructura interna de la organización judicial* porque a la justicia la conforman todos, con sus propias aportaciones y saberes.
- Orientación de la tarea formativa a la generación de anclajes y ponderación de resultados**, considerando de manera trascendente las *estrategias y modos de implementación* para llevarlas a cabo (contenidos, destinatarios, recursos, formadores y evaluación) que garanticen su eficacia.
- Cobertura territorial adecuada mejorando la actual**, garantizando acciones homogéneas adecuadas a las particularidades.

En función de estos ejes, se detallan algunas de las estrategias puntuales y concretas que contribuyen, desde la acción, a su materialización:

- a. **Trabajar desde la demanda de la organización:** La *formación inicial* debe basarse en una previa detección de prioridades temáticas, *de acuerdo a las problemáticas de la gestión judicial* y debe ser correspondida con una *adecuada elaboración de estrategias* de formación que garanticen el impacto deseado.
- b. **Valoraciones preferentes de las actividades realizadas en la Escuela Judicial,** considerando su naturaleza de entidad académica especializada en la formación judicial y su vinculación a la gestión del sistema de carrera en la magistratura.
- c. **Resignificar el rol clave** que poseen los Formadores priorizando su perfil adecuado e identificando a los que sean capaces de motorizar el cambio (idóneos, proactivos, criteriosos y con compromiso). Y capacitarlos especialmente para actuar como Formadores, para lo cual no basta la formación académica.
- d. **Desarrollo de un proceso de aportaciones propias:** La Escuela Judicial debe poder desarrollar *material educativo adecuado* para sustentar las capacitaciones que realice.
- e. **Adecuación de la Estructura.**

En este marco estratégico y de acuerdo a su reglamentación, la EJNA tiene los siguientes objetivos institucionales:

- a. La capacitación, actualización y perfeccionamiento continuo de magistrados, funcionarios y empleados del Poder Judicial para la eficaz prestación de los servicios de Justicia, mediante nuevos instrumentos de gestión y técnicas de trabajo.
- b. La formación de los aspirantes a la magistratura.
- c. La incentivación de una reforma cultural en la administración de justicia que apunte a una gestión de calidad teniendo en cuenta las expectativas de los distintos operadores del derecho y de la sociedad.
- d. Impartir los conocimientos teóricos y prácticos de aplicación específica en la administración de justicia con la finalidad de lograr la eficacia de la función administrativo-judicial.
- e. Promover la conciencia de la responsabilidad ética inherente a la función judicial.
- f. Incorporar a los programas que se implementen el conocimiento de las técnicas de administración eficiente.
- g. Organizar cursos, talleres, seminarios o jornadas de capacitación jurídica destinada a profesionales de la abogacía y auxiliares de la justicia.
- h. La promoción de actividades de investigación relacionadas con el derecho y la actividad judicial, especialmente las que permitan la investigación y evaluación de la gestión de la propia Escuela y su incidencia en el desempeño profesional de los cursantes.
- i. La promoción de actividades de difusión a la comunidad -y para los integrantes de los medios de comunicación, en especial- de temas de interés social vinculados al sistema judicial

Se constituye en un centro de capacitación abierto, es decir, que no solo se circunscribe a la formación/capacitación de jueces y magistrados, sino que se amplía a la formación de los aspirantes a la magistratura y la capacitación de profesionales de la abogacía y auxiliares de la justicia.

## 5. Naturaleza jurídica y estructura organizativa

La Escuela Judicial de la Nación, es un ente directamente dependiente de la Comisión de Selección del Consejo de la Magistratura.

Tiene su sede administrativa en la ciudad de Buenos Aires; sin embargo, dada la gran extensión del territorio argentino y el carácter federal de su modelo de organización estatal, fue necesaria la creación paulatina de Delegaciones Regionales en diferentes sedes del interior, existiendo actualmente 13 (bajo la lógica de una administración territorialmente desconcentrada).

Integran su estructura los niveles administrativos que se describen a continuación:

### A. Director Académico

- Designación

El Director Académico, deberá tener los mismos requisitos que se exigen para ser nombrado juez de la Corte Suprema de Justicia de la Nación.

Será designado, previo concurso público que sustanciará la Comisión de Selección de Magistrados y Escuela Judicial, en el cual se tomarán en cuenta los antecedentes de los aspirantes y se evaluará el plan de trabajo relativo a la capacitación judicial en materia jurisdiccional y organizacional, así como a la gestión administrativa de la Escuela.

- Duración, dedicación y remuneración

Será designado por cuatro años, que podrán prorrogarse por períodos iguales sin necesidad de nuevo concurso, si a criterio del Plenario del Consejo cumpliera satisfactoriamente su misión. Ejercerá sus funciones con dedicación exclusiva, y su jerarquía y remuneración serán determinadas oportunamente.

- Funciones y deberes

Son funciones y deberes del Director Académico:

- a. Representar a la Escuela Judicial en todas aquellas actividades científicas y académicas vinculadas con el cumplimiento de su objetivo
- b. Convocar a las reuniones del Consejo Académico
- c. Proponer al Consejo Académico el plan anual de actividades y ejecutarlo una vez aprobado,
- d. Proponer al Consejo Académico la nómina y designación de profesores de la Escuela, que será aprobada por el Plenario, previo dictamen de la Comisión de Selección de Magistrados y Escuela Judicial.
- e. Proponer al Consejo Académico la planificación de los cursos, su valor y sus programas, y elevarla oportunamente a la Comisión de Selección de Magistrados y Escuela Judicial.

- f. Proponer al Consejo Académico la estructura administrativa y el presupuesto necesario para el funcionamiento de la Escuela Judicial, y elevarlo oportunamente a la Comisión de Selección de Magistrados y Escuela Judicial.
- g. Proponer la creación de Delegaciones Regionales, la implantación de cursos a distancia y la designación de los delegados.
- h. Celebrar periódicamente reuniones con los profesores para evaluar la evolución de las actividades referidas a la formación y al perfeccionamiento de los integrantes de la Escuela Judicial.

## B. Secretario Académico

- Designación

El Secretario Académico, deberá tener los mismos requisitos que se exigen para ser nombrado juez de primera instancia del Poder Judicial de la Nación. Será designado, previo concurso público de antecedentes, que sustanciará la Comisión de Selección de Magistrados y Escuela Judicial, sobre la base de un perfil de capacitación judicial, organizacional y académico.

- Duración, dedicación y remuneración

Será designado por cuatro años, que podrán prorrogarse por períodos iguales sin necesidad de nuevo concurso, si a criterio del Plenario del Consejo cumpliera satisfactoriamente su misión. Ejercerá sus funciones con dedicación exclusiva, y su jerarquía y remuneración serán determinadas oportunamente.

- Funciones y deberes

Son funciones y deberes del Secretario Académico:

- a. Asistir al Director Académico en todas aquellas actividades que tiendan al cumplimiento del objetivo de la Escuela Judicial
- b. Coordinar la realización de los cursos y programas docentes de la Escuela Judicial.
- c. Suscribir, junto con el Director Académico, los actos y decisiones oficiales de la Escuela Judicial.
- d. Realizar los actos administrativos de gestión conducentes para el funcionamiento de la Escuela Judicial.
- e. Coordinar las actividades académicas, administrativas y las relacionadas con reuniones o congresos organizados por la Escuela, y participar en las reuniones a las que sea invitada, cuando así lo disponga la Dirección.
- f. Coordinar con los Delegados Regionales las actividades académicas y administrativas que se desarrollen o proyecten en su jurisdicción.
- g. Cursar las citaciones y el orden del día para las reuniones del Consejo Académico.
- h. Asistir a las reuniones del Consejo Académico, de las que labrará las actas.
- i. Preparar la memoria anual para su consideración por el Consejo Académico.



## C. Consejo Académico

- Conformación

El Consejo Académico estará integrado por:

- a. Un juez de la Corte Suprema de Justicia de la Nación, que lo presidirá y será designado por el presidente de dicho Tribunal.
- b. Tres magistrados del Poder Judicial de la Nación, propuestos por la Asociación de Magistrados y funcionarios de la Justicia Nacional.
- c. Tres abogados de la matrícula federal: dos propuestos por la Federación Argentina de Colegios de Abogados y uno por el Colegio Público de Abogados de la Capital Federal.
- d. Dos legisladores de la Nación: uno propuesto por el Senado y otro por la Cámara de Diputados de la Nación.
- e. Tres profesores universitarios: uno de derecho público, uno de derecho privado y un especialista en organización y gestión de calidad.

- Designación y requisitos

Los consejeros previstos en los incisos b) a e) del artículo anterior serán designados por el Plenario del Consejo de la Magistratura, previo dictamen de la Comisión de Selección de Magistrados y Escuela Judicial.

Los consejeros deberán reunir las condiciones exigidas para ser miembro de la Corte Suprema de Justicia de la Nación. Los consejeros a los que se refiere el primer párrafo de este artículo podrán ser sustituidos en caso de que incurrieran en tres inasistencias injustificadas consecutivas o cinco alternadas, en el término de un año.

- Duración y retribución

Los integrantes del Consejo durarán cuatro años en sus funciones, prorrogable por una sola vez por un período similar, con carácter ad honorem. Tendrán derecho a percibir viáticos cuando deban trasladarse fuera de su jurisdicción en razón del cargo. Cesarán en el mismo si antes de ese lapso dejaran de ejercer las funciones que dieron origen a su elección.

No podrán designar personal auxiliar en razón de su cargo, debiendo dar cumplimiento a las prescripciones contempladas en el artículo 16 en forma personal

- Funciones y deberes

Son funciones y deberes del Consejo Académico:

- a. Considerar, a propuesta del Director Académico, la planificación de los cursos, su valor y sus programas.

- b. Considerar el plan de actividades para el ciclo anual siguiente propuesto por el Director Académico.
- c. Considerar la estructura administrativa propuesta por el Director Académico para el funcionamiento de la Escuela Judicial.
- d. Considerar la memoria anual preparada por el Secretario Académico.
- e. Elaborar su reglamento interno.
- f. Remitir, con su aprobación, la nómina de profesores de la Escuela a la Comisión de Selección de Magistrados para su consideración.

#### **D. Delegaciones Regionales**

Con la finalidad de lograr una mejor cobertura territorial y responder a las necesidades propias de las regiones, la EJNA ha optado por incluir un componente de gestión descentralizada, estableciendo delegaciones regionales.<sup>33</sup>

- Obligaciones y deberes de las delegaciones regionales
  - a. Coordinar las actividades académicas que se desarrollen en la jurisdicción.
  - b. Proponer a la Dirección la implementación de cursos específicos de interés para los magistrados, funcionarios y empleados de cada distrito, como así también los que los foros profesionales del lugar propicien en igual sentido.
  - c. Dirección brindará un informe anual sobre el funcionamiento y las necesidades de cada delegación.

#### **6. Régimen presupuestario**

Las actividades de la Escuela Judicial serán financiadas con:

- b. Las partidas que anualmente formule el Consejo de la Magistratura, apruebe la Corte Suprema de Justicia de la Nación y estén contenidas en la Ley de Presupuesto.
- c. Los ingresos derivados de sus actividades específicas.
- d. Las contribuciones o aportes que por todo concepto perciba.

La Escuela Judicial está sujeta al régimen presupuestario y al control financiero que rigen en el Poder Judicial de la Nación por las leyes 24.937 y 24.939, 24.156 de administración financiera, 23.853 de autarquía del Poder Judicial y la ley permanente de presupuesto 11.672. El presupuesto de la Escuela Judicial será proyectado por el Consejo de la Magistratura.

---

<sup>33</sup> Actualmente se tienen 11 delegaciones regionales en funcionamiento: Córdoba, Mar del Plata, Posadas, Corrientes, General Roca, Mendoza, Salta, Santa Fe, Tucumán, San Martín y La Plata.

## **7. Actividad académica formativa**

### **A. Objetivos curriculares**

El diseño del programa de estudios se orienta de un modo general y adaptable a cada nivel, a lograr que los cursantes sean capaces de:

- a. Liderar y coordinar equipos de trabajo multidisciplinarios, aportando y promoviendo la participación reflexiva y operativa de sus integrantes;
- b. Profundizar la comprensión de la estructura y fines de la organización, las condiciones de contexto y ambiente de la realidad social, política, económica y judicial en la que se desempeñan e interpretar la problemática propia de la organización en la que se inserta;
- c. Comprender la especial responsabilidad axiológica inherente a la función y asumir su tarea profesional con una adecuada conducta ética particular y social;
- d. Optimizar sus relaciones con los profesionales del Derecho y de las otras disciplinas con los que se vinculan para el cumplimiento de su misión;
- e. Seleccionar o idear las estrategias adecuadas y soluciones creativas en función de las problemáticas características de la función judicial;
- f. Administrar justicia con la mayor eficacia y eficiencia;
- g. Aplicar las herramientas necesarias para el logro de la calidad total en el funcionamiento del Poder Judicial, asumiendo un compromiso de mejora, innovación y adaptación continua a la variedad de respuestas requeridas por nuevos y continuos estímulos;
- h. Formular, planificar, gestionar y evaluar programas de reingeniería de la institución;
- i. Desenvolverse adecuadamente en su comunicación con los medios de prensa y el público en general.

### **B. Método**

Como es lógico, los programas preparados por los profesores deberán responder necesariamente a los objetivos de la escuela y los cursos deberán desarrollarse de acuerdo a técnicas participativas. Tales propuestas de los profesores deberán incluir:

- d. Los contenidos de trabajo;
- e. La duración y cronograma de actividades;
- f. La indicación de la bibliografía general y específica;
- g. El régimen de asistencia,
- h. El tipo de evaluación, oral o escrita, pero siempre teórica y práctica.

El Plan de Reformulación Estratégica de 2008, ya mencionado, supone un avance hacia la mejora de la calidad académica, promoviendo el tránsito del viejo modelo de formación académica, que caracterizó los primeros tiempos de actividad de la Escuela Judicial a un modelo de formación profesional: contextual/laboral que permita aprender en “el hacer” mientras se logra un desempeño eficaz. En síntesis, que permita comprender a cada actor las nuevas disposiciones o habilidades necesarias para la mejora del servicio de Justicia.

En los resultados de la tarea se intenta migrar de un modelo académico de emisión de credenciales a una metodología de certificación de competencias

### C. Tipos de intervención formativa y de capacitación

La intervención de la Escuela en este ámbito, se desarrolla a través de cursos y seminarios enfocados a la enseñanza y el mejoramiento de las destrezas para una resolución rápida, eficiente y justa de los conflictos judiciales, cuyos objetivos son:

- a. El perfeccionamiento de la formación adquirida en los estudios de grado y en el área del derecho elegida, con especial atención al impacto de los cambios socioeconómicos, legales y culturales.
- b. El análisis y comprensión del medio interno de la Administración de Justicia, los fines propios y comunes de los miembros y los conflictos intrasistémicos.
- c. El liderazgo interno y externo referido a las técnicas de conducción personal.
- d. El conocimiento de las técnicas de gestión administrativa y de gestión de calidad.
- e. El desarrollo de sanas prácticas de administración que alienten un uso eficiente de los recursos públicos.
- f. El reconocimiento de las medidas de eficacia y efectividad de la organización.
- g. La comprensión de los conflictos extrasistémicos, la adaptación al medio externo y el potencial del cambio.
- h. El análisis genérico de la cultura organizacional: tradición, resistencia y potencial del cambio, y modificaciones requeridas sobre la base de los objetivos propuestos.
- i. El estudio psicológico, socioeconómico y cultural específico de los niveles sociales generales y de los involucrados en áreas específicas de Administración de Justicia.
- j. La formación en derechos humanos, en ética pública y en análisis económico del derecho.
- k. El estudio comparado de sistemas judiciales, la utilización de interdisciplina, así como el aprendizaje práctico en sus diversas modalidades.

#### ● Formación de los aspirantes a la magistratura

Desarrollado a partir de un programa dirigido a profesionales del Derecho interesados en optar por la función judicial como carrera.

Se desarrolla con una carga horaria de 294 horas reloj, con un currículo que comprende tres áreas de conocimiento, cada una con sus respectivos ejes temáticos, a saber:

- JUDICIAL: Ética y responsabilidad judicial. Lógica jurídica y decisión judicial. Técnicas de comunicación oral y escrita. Medios alternativos de resolución de conflictos. Formación interdisciplinaria. Actualización jurídica y cuestiones novedosas.
- GESTIÓN: Relaciones institucionales. Principios de administración. Gestión de la calidad en el Servicio de Justicia. Tecnología de los procesos de información. El presupuesto público. Administración de recursos humanos (gestión de personas). Psicología de la administración. Sociología de las organizaciones.

- **EVALUACIÓN:** Evaluación institucional y de la calidad. Estadísticas y probabilidades para el análisis. Control de gestión y auditoría. Metodología de la investigación.

Como ocurre en todos los programas de la Escuela Judicial, la metodología y enfoque de este curso se encuadra en un tipo de formación por competencias que permita lograr eficacia y eficiencia desde un marco ético propio de la función judicial.

La aprobación de este curso no garantiza el ingreso directo a la función jurisdiccional, constituyéndose más propiamente en un mecanismo a los postulantes mayores conocimientos para enfrentar con solvencia los exámenes de oposición, asignándosele, además, un valor de siete (7) puntos en la escala de calificación general prevista para cada concurso.

- **Formación inicial a magistrados y funcionarios recién designados**

Ejecutada a través de un curso de carácter inductivo denominado "Asistencia a la toma de posesión del cargo", de carácter obligatorio para todos los jueces designados que aún no hubiesen tomado posesión del cargo.

- **Capacitación continua para magistrados, funcionarios y empleados en actividad**

Desarrollada a través de cursos y talleres para magistrados, funcionarios y empleados en actividad. No tendrán carácter obligatorio, sin embargo, los cursantes podrán disponer por lo menos una vez al año, de una semana de licencia con goce de sueldo para tal efecto.

Los cursos para magistrados y funcionarios del área jurisdiccional tendrán como objeto la actualización de conceptos jurídicos trascendentes y novedosos, así como la formación organizacional en términos de gestión de calidad.

Los talleres incluirán el análisis de casos y el intercambio de experiencias en temas atinentes a la función.

Los cursos para empleados del área jurisdiccional, y para funcionarios y empleados de las áreas administrativa, tecnológica y de apoyo jurisdiccional deberán comprender los temas de actualización propios de cada sector, reforzando su sentido instrumental para el cumplimiento de la misión del Poder Judicial de la Nación y su capacitación en gestión de calidad.

**III**  
**BRASIL**  
**LA ESCUELA NACIONAL DE DESARROLLO Y MEJORA DE LA MAGISTRATURA**  
**-ENFAM-\***

## **1. Introducción**

La República Federativa del Brasil está integrada por 27 Estados (provincias), por lo tanto, la estructura federal de organización pública se refleja también en un sistema judicial de tipo federal (federalismo judicial), contando con una sistema de Justicia Estadual y otro de Justicia Federal.

Las primeras Escuelas Judiciales habían empezado a surgir cerca de veinte años antes, generalmente creadas por las asociaciones de jueces (entidades gremiales) y sólo después fueron acogidas dentro de la estructura de los propios tribunales de justicia.

Hasta antes de 2006, se contaban con Escuelas Judiciales en todas la unidades de la Federación, así como las Escuelas de Justicia Federal y de la Justicia Laboral, todas trabajando en la capacitación permanente o continua (entrenamiento) de los jueces ya en ejercicio (aquellos que ya pasaron por los procesos de examinación para su nombramiento), subsistiendo el vacío de una escuela oficial para la preparación de los candidatos a la magistratura.

Es en este contexto que surge la Escuela Nacional de Formación y Perfeccionamiento de Magistrados (ENFAM), formalmente instituida el 30 noviembre de 2006, mediante Resolución 03 emitida por el pleno del Superior Tribunal de Justicia.

Una vez designados el Director General y el Vice-Director en abril de 2007, la ENFAM inició efectivamente sus actividades, habiendo sido aprobados tanto el contenido mínimo como los criterios de acreditación de los cursos de formación y perfeccionamiento de los magistrados.

Su misión se concentra en reglamentar, autorizar y fiscalizar los cursos oficiales para permitir el ingreso, perfeccionamiento y promoción en el marco de la carrera de la magistratura; de esta forma, entre noviembre de 2008 y abril de 2009, la ENFAM dictó seis cursos de capacitación sobre temas como violencia domestica, impactos económicos y sociales de las decisiones judiciales, técnicas de mediación y auto composición de conflictos. Participaron en los cursos un total de 215 magistrados y 44 coordinadores pedagógicos de escuelas de magistrados.

Considerando la identidad federal del Estado brasilero, la ENFAM es responsable por la coordinación de las 87 escuelas de magistrados ya existentes en Brasil.

---

\* Iván Arandía. Responsable de la recopilación y sistematización en base a los textos reglamentarios de de la ENFAM y otros escritos extractados de su página web.

## 2. Base legal y reglamentaria

La creación de la ENFAM fue originalmente prevista en la Enmienda Constitucional 45, que hizo cambios en la estructura del Poder Judicial, pero su funcionamiento no se hizo efectiva sino hasta el 30 de noviembre de 2006, mediante Resolución N° 3 del TSJ.

## 3. Visión, misión y objetivos institucionales

### a. Objetivo general

De acuerdo al contenido de la Resolución 03 del STJ que la instituye, la ENFAM ha sido creada con el objetivo de reglamentar, autorizar y fiscalizar los cursos oficiales para el ingreso y promoción en la carrera de la Magistratura, en los términos del art. 105, párrafo único de la Constitución Federal.

### b. Objetivos específicos

- Lograr el mejoramiento en la selección de nuevos jueces;
- Promover la actualización constante de los jueces;
- Proporcionar formación teórica y práctica al operador de justicia;
- Acercar más la realidad del Poder Judicial de los ciudadanos;
- Asegurar el acceso de los jueces a la capacitación permanente, tanto académica como humanística;
- Cooperar con el Poder Judicial, las escuelas federales y estatales en la entrega y puesta en práctica de su oferta académica;
- Coadyuvar al logro de un mínimo de normalización en la oferta académica de todas las escuelas y centros de formación judicial, respetando las particularidades y necesidades de cada región;
- Facilitar el intercambio de experiencias entre los centros del Poder Judicial y los magistrados;
- Búsqueda de prácticas de gestión que permitan la socialización de experiencias y la solución de problemas concretos que enfrentan los jueces.

### c. Competencias

En el marco de este objetivo general, se prevén las siguientes competencias:

- Definir los lineamientos básicos para la capacitación y formación de los jueces;
- Fomentar la investigación, estudios y debates sobre temas de interés para la mejora de los servicios judiciales y el ejercicio de la judicatura;
- Promover la cooperación con entidades nacionales y extranjeras involucradas en la enseñanza, investigación y extensión;
- Fomentar el intercambio entre la Justicia brasilera y la de otros países;
- Promover, directamente o por contrato, la realización de cursos relacionados con los objetivos de ENFAM, haciendo hincapié en la formación humanística;
- Habilitar y controlar, de conformidad con el art. 93, II, c, y IV, y 105 párrafo único de la Constitución, los cursos de formación para el ingreso a la magistratura, a efectos de promoción profesional y estabilidad;
- Formular sugerencias para mejorar el ordenamiento jurídico;

- Definir los lineamientos básicos y requisitos mínimos para la realización de concursos públicos de ingreso a la magistratura estatal y federal, así como la reglamentación de los procesos de evaluación psicotécnica;
- Apoya, inclusive financieramente, la participación de magistrados en cursos en el Brasil y el extranjero, señalados por la ENFAM;
- Apoyar, inclusive financieramente, a las escuelas de la magistratura estatales y federales en la ejecución de cursos de formación y perfeccionamiento.

#### **4. Naturaleza jurídica y administrativa**

De conformidad a la enmienda constitucional de 30 de diciembre de 2004, tanto el Consejo de Justicia Federal como la Escuela Nacional de Formación y Perfeccionamiento de la Magistratura (ENFAM), funcionarán junto con el Tribunal Superior de Justicia (STJ). Sin embargo, la Escuela goza de un alto nivel de descentralización, funcionando con autonomía tanto en lo didáctico, científico y pedagógico como lo financiero y administrativo.

#### **5. Estructura organizativa**

La ENFAM está compuesta básicamente por dos niveles organizativos, uno de nivel rector y de definición de políticas institucionales (Consejo Superior) y otro de nivel ejecutivo y operativo (Dirección General)

##### **A. Nivel rector**

- Consejo Superior

Es el órgano responsable de la formulación de las directrices básicas de enseñanza, de planificación anual y de supervisión permanente de las actividades tanto académicas como administrativas.

El Consejo se reunirá a convocatoria de su presidente, en la forma que dispone su reglamento, exigiéndose siempre cuando menos la presencia de por lo menos cinco de sus integrantes. Corresponde a esta instancia determinar la estructura organizativa de la Escuela, definiendo cargos y sus funciones.

El Consejo Superior está compuesto por:

- ⇒ El Director General de la ENFAM, quién lo presidirá;
- ⇒ Dos Ministros del Superior Tribunal de Justicia, miembros efectivos del Consejo de la Judicatura Federal;
- ⇒ Cuatro magistrado, dos de la Justicia Estatal y dos de la Justicia Federal equitativamente, siendo dos electos por el Superior Tribunal de Justicia, uno por la Asociación de Jueces



Federales y otro por la Asociación de Magistrados de Brasil, todos por un mandato de cuatro años;

## **B. Nivel ejecutivo**

- **Dirección General**

Compuesta por el Director General y el Vicedirector, nombramiento que recae en dos magistrados del Superior Tribunal de Justicia, elegidos de entre sus pares por un periodo de dos años, sin perjuicio del ejercicio de las actividades jurisdiccionales que normalmente les corresponden.

El Director General tiene las siguientes atribuciones:

- ⇒ Dirigir, coordinar y fiscalizar las actividades de la Escuela;
- ⇒ Autorizar la realización de inversiones y gasto;
- ⇒ Cumplir y hacer cumplir las disposiciones estatutarias relativas a la organización y funcionamiento de la Escuela, como también las determinaciones emanadas del Consejo Superior;
- ⇒ Señalar a los servidores que ejercerán las funciones comisionadas en la Escuela;
- ⇒ Designar representantes a eventos nacionales e internacionales organizados por entidades afines, así como por entidades a las que la ENFAM se encuentre asociada o afiliada;

Por su parte, las atribuciones del Vice-Director se resumen en:

- ⇒ Sustituir al Director General en caso de impedimento o ausencia temporal;
- ⇒ Colaborar con el Director General en la administración de la Escuela;

La ENFAM tendrá una Secretaria Ejecutiva cuyas atribuciones son establecidas mediante reglamento, cuyo titular será designado por el Director General.

## **C. Nivel operativo**

El cuadro de funcionarios está compuesto por Coordinadores y Asesores, seleccionados todos por concurso público, excepto los cargos nominados por comisión de servicios y los declarados por ley como de libre nombramiento o exoneración.

## **6. Estructura académica**

La estructura académica de la ENFAM se adecua a la naturaleza federal del Estado brasilero, por lo tanto, se prevén funciones especiales que más allá de lo estrictamente formativo, incurren en áreas de intervención que vale la pena mencionar:

## **A. Acreditación**

En el entendido de que uno de los objetivos centrales de la Escuela es el de coordinar el trabajo de los diferentes centros de formación judicial tanto federales como estatales (87 en total), se ha desarrollado un sistema descentralizado de formación y capacitación, manteniendo la ENFAM el monopolio sobre la acreditación y el control de calidad de los cursos planteados y ejecutados por los diferentes centros dispersos en el vasto territorio brasilero.

Para facilitar el registro y tramitación de los cursos ofertados por los demás centros, se ha diseñado un sistema informático *on line* denominado Sistema de Solicitud y Acompañamiento de Acreditación de Cursos (SISFAM), que además del registro, facilita el seguimiento de solicitudes de acreditación, proporciona una base de datos de profesores de las diferentes disciplinas y materias impartidas, bibliografía, contenidos e índices de los cursos ya acreditados.

## **B. Acompañamiento**

Operativizado a través del Sistema de Gestión de la Formación y Perfeccionamiento de Magistrados (GEFAM), una herramienta informática que permite realizar un registro exhaustivo del desarrollo del proceso de capacitación de cada magistrado (número y materia de los cursos realizados por cada funcionario). Esto permite identificar con mayor precisión las áreas en las que se precisa de una mayor formación y un mejor desarrollo de los diagnósticos de necesidades de capacitación.

## **C. Enseñanza a distancia**

Desarrollada a través de una plataforma virtual construida exclusivamente para este efecto. Permite la participación de magistrados sin necesidad de que estos se ausenten de sus sedes de funciones, además de abaratar costos en transporte y gastos de hospedaje y manutención, propios de los cursos presenciales.

Es de destacar que todos los cursos desarrollados por la ENFAM, presenciales o virtuales, tienen el mismo valor a efectos de estabilidad y promoción en el marco de la carrera judicial.

## **D. Cursos presenciales desarrollados directamente por la ENFAM**

En su corta vida institucional, la ENFAM ha ejecutado directamente algunos procesos formativos, entre los que destacan:

- ⇒ Encuentro de Directores de Escuelas de la Magistratura.
- ⇒ Reunión de Directores de Escuelas Estatales de la Magistratura.
- ⇒ Curso de formación a formadores en violencia doméstica.
- ⇒ Curso de formación a formadores en mediación y técnicas auto-reparadoras.
- ⇒ Encuentros de coordinadores de Escuelas Judiciales.

- ⇒ Cursos de formación a formadores en impactos económicos y sociales de las decisiones judiciales.
- ⇒ Curso de metodología del “estudio de caso”.
- ⇒ Cursos de formación a formadores en Filosofía del Derecho.
- ⇒ Cursos de administración judicial. Gestión
- ⇒ Cursos de formación a formadores en Sociología Jurídica.
- ⇒ Cursos de formación a formadores en Administración Judicial.
- ⇒ Cursos de formación a formadores en Ética Profesional del Juez.

Esto nos brinda un panorama de hacia adonde se han dirigido los esfuerzos académicos de la ENFAM. De esto se interpreta, además, que el trabajo de esta entidad se centra más en la capacitación continua al funcionario, dejándose la formación para aspirantes a la magistratura y la formación inicial a jueces en manos de los centros descentralizados, interviniendo la ENFAM en la acreditación y el acompañamiento.

## **E. Investigación**

- ⇒ Desarrollo de nuevas tesis, técnicas y métodos.
- ⇒ Identificación de las necesidades tanto de la sociedad como de los magistrados.
- ⇒ Publicación de trabajos y revistas en el campo jurídico.

## **7. Infraestructura inmobiliaria y tecnológica**

En lo tecnológico, existen, como se tiene dicho, varias soluciones informáticas, entre las que destacan los ya mencionados:

- ⇒ El Sistema de Monitoreo y Acreditación de Cursos (SISFAM) es una herramienta electrónica creada por ENFAM con el fin de facilitar y agilizar los procedimientos para la acreditación de cursos y eventos organizados por las escuelas y las regulaciones federales.
- ⇒ El Sistema de Gestión de Desarrollo y Mejora de la Magistratura (GEFAM) es una herramienta electrónica creada por ENFAM a fin de efectuar el registro y seguimiento de todos los cursos realizados por los magistrados en 2010. En el GEFAM se almacenan los datos de los cursos realizados por cada juez en las escuelas brasileñas en el Poder Judicial del estado y / o federales.
- ⇒ La ENFAM tiene una plataforma digital única de Educación a Distancia (EaD).

IV  
COLOMBIA  
ESCUELA JUDICIAL “RODRIGO LARA BONILLA”\*

### 1. Introducción

La Escuela Judicial “Rodrigo Lara Bonilla” (EJRLB) se constituye en el Centro de Formación Inicial y Capacitación Continuada de la Rama Judicial de Colombia, desarrollando procesos de formación inicial y continuada de los funcionarios y empleados al servicio de la Administración de Justicia y de las personas que aspiren a ingresar a la misma o que en ejercicio de su profesión u oficio, colaboran con la administración de justicia.

### 2. Base legal y reglamentaria

Mediante el acuerdo N° 800 de 14 de junio de 2000, se reestructura la Escuela Judicial “Rodrigo Lara Bonilla”, adoptándose disposiciones para su funcionamiento, aprobado por la sala administrativa del Consejo Superior de la Judicatura.

Dicho Acuerdo comenzó a regir a partir del primero de Agosto de 2000, derogando todas las normas que le eran contrarias, en especial el Acuerdo 425 de 1998.

### 3. Visión, misión y objetivos institucionales

La Escuela Judicial “Rodrigo Lara Bonilla” tiene el propósito fundamental (misión), de contribuir significativamente al mejoramiento de la Administración de Justicia, mediante un sistema integrado de aprendizaje construido con la participación activa de los Magistrados, Jueces y empleados de la Rama Judicial, de las autoridades de la Jurisdicción Especial Indígena y de los Jueces de Paz, a través de los Comités Zonales y los Grupos Seccionales de Apoyo de todo el país.

En este marco, la EJRLB tiene como objetivo central el “...integrar un sistema de educación para la Rama judicial, exceptuando la Fiscalía General de la Nación, que genere, difunda y evalúe los conocimientos necesarios para la adecuada prestación del servicio a través de procesos de investigación, educativos, pedagógicos y tecnológicos, con la cooperación y alianzas estratégicas con organismos nacionales e internacionales” (art. 2 de su Reglamento Interno).

Sus objetivos específicos son, de acuerdo con las normas legales y con sujeción a las políticas de la Sala administrativa del Consejo Superior de la Judicatura, los siguientes:

---

\* Iván Arandia. Responsable de la recopilación y sistematización en base a los textos reglamentarios de la EJRLB y otros escritos extractados de su página web.

- a. Contribuir al mejoramiento de la calidad y eficacia de la administración de justicia.
- b. Impulsar la participación de los funcionarios y empleados de la Rama Judicial, en la determinación de las necesidades relacionadas con su objetivo, y en la ejecución de los planes y programas de formación judicial.
- c. Racionalizar los recursos y esfuerzos necesarios para el proceso de formación y capacitación de los servidores de la Rama Judicial.
- d. Asegurar la colaboración y el acceso a los programas de formación y capacitación judicial de todos los funcionarios y empleados de la Rama Judicial, de las personas que aspiren a ingresar a la misma o de quienes en ejercicio de su profesión u oficio, colaboran con la administración de justicia.
- e. Procurar la utilización actualizada de tecnologías educativas nacionales e internacionales en el desarrollo de los programas previstos.

Para el logro de los objetivos, la Escuela Judicial desarrollará las siguientes funciones:

- a. Determinar las necesidades de formación y capacitación de los funcionarios y empleados al servicio de la administración de Justicia y de las personas que aspiren a ingresar a la misma o que en ejercicio de su profesión u oficio, colaboran con la administración de justicia.
- b. Realizar estudios e investigaciones de carácter pedagógico que sirvan de apoyo a la programación y ejecución de los eventos académicos.
- c. Elaborar, con el concurso del Comité de Necesidades y de los Grupos Seccionales de Apoyo, el Plan Anual de Formación y Capacitación para la Rama Judicial y someterlo a la aprobación de la Sala Administrativa del Consejo Superior de la Judicatura, la cual, una vez adoptado, lo remitirá a la Comisión Interinstitucional de la Rama Judicial para los efectos previstos en el numeral tercero del artículo 96 de la Ley 270 de 1996.
- d. Elaborar y presentar a la Sala Administrativa del Consejo Superior de la Judicatura el anteproyecto de presupuesto de la Escuela Judicial.
- e. Proponer a la Sala Administrativa del Consejo Superior de la Judicatura los contenidos temáticos de los programas de formación y capacitación judiciales que deban desarrollarse en cumplimiento del Plan aprobado por la misma.
- f. Ejecutar los programas de inducción, formación y capacitación de los funcionarios y empleados al servicio de la administración de Justicia y de quienes en ejercicio de su profesión u oficio, colaboran con la administración de justicia así como los cursos – concursos para quienes aspiren a vincularse a ella, teniendo en cuenta la reglamentación legal sobre la materia.
- g. Elaborar los textos, materiales de apoyo, audiovisuales, guías y demás ayudas docentes, necesarias para la realización de los cursos.
- h. Promover, organizar y coordinar jornadas de actualización, congresos, seminarios, foros y encuentros para la optimización de la aplicación del derecho interno y la globalización del ordenamiento jurídico.
- i. Elaborar y presentar a la Sala Administrativa del Consejo Superior de la Judicatura, el proyecto de reglamento académico de la Escuela, incluyendo los criterios de selección de docentes y de la población que asistirá a los eventos.
- j. Elaborar y presentar a la Sala Administrativa del Consejo Superior de la Judicatura, el proyecto de reglamento sobre la conformación y funcionamiento de los Comités de Necesidades, de Planeación y de Docencia y Autoevaluación.

- k. Establecer y aplicar mecanismos de seguimiento y evaluación de las actividades, planes curriculares, apoyos didácticos, personal docente y beneficiarios de los programas de la Escuela y aplicar los correctivos necesarios para el cumplimiento de los objetivos propuestos.
- l. Construir y aplicar los indicadores para la medición del impacto de los programas de formación y capacitación en la gestión judicial.
- m. Propiciar la participación de los funcionarios y empleados de la Rama Judicial en los eventos académicos realizados por instituciones reconocidas por el Estado y cuyas intensidades, contenidos, metodologías, docentes y materiales, acrediten el mejoramiento de su desempeño.
- n. Expedir diplomas y certificados de aprobación y de asistencia a los participantes en los diferentes eventos académicos y docentes que realice, atendiendo siempre las previsiones contenidas en la Ley 270/96 Estatutaria de la Administración de Justicia.
- o. Proponer a la Sala administrativa del Consejo Superior de la Judicatura la celebración de convenios de cooperación técnica con organismos nacionales y extranjeros.

#### **4. Naturaleza jurídica y administrativa**

La Escuela Judicial “Rodrigo Lara Bonilla”, de conformidad con lo dispuesto por el artículo 177 de la Ley 270 de 1996, es una unidad administrativa del Consejo Superior de la Judicatura adscrita a la Sala Administrativa.

Goza, sin embargo, de autonomía administrativa, técnica, de ejecución y del gasto para el desarrollo del Plan Anual de Formación y Capacitación de la Rama Judicial previamente aprobado por la Sala Administrativa del Consejo Superior de la Judicatura.

La Dirección Ejecutiva de Administración Judicial, puede delegar en el Director de la Escuela Judicial “Rodrigo Lara Bonilla”, la celebración de todos los negocios jurídicos que se requieran para el cumplimiento de los programas y actividades que forman parte del mencionado plan, en los términos utilizados para los Directores Seccionales de Administración Judicial.

#### **5. Estructura organizativa**

La estructura de la Escuela Judicial queda integrada por una Dirección que a su vez se divide funcionalmente en dos divisiones, una académica y otra administrativa:

##### **A. Dirección**

Cuyas funciones son:

- a. Dirigir la Escuela Judicial “Rodrigo Lara Bonilla”.
- b. Someter a consideración y aprobación de la Sala Administrativa del Consejo Superior de la Judicatura el Plan Anual de Formación y Capacitación de los funcionarios y empleados de la Rama Judicial, de quienes aspiren a ingresar a la misma y de quienes por su profesión u oficio colaboran con la administración de justicia.

- c. Proponer a la Sala Administrativa del Consejo Superior de la Judicatura el plan de actividades académicas, incluyendo los contenidos temáticos de los programas de formación y capacitación, de acuerdo con el Plan Anual de Formación y Capacitación aprobado por la Sala Administrativa del Consejo Superior de la Judicatura.
- d. Presentar, en el último trimestre de la vigencia fiscal anterior, para aprobación de la Sala Administrativa del Consejo Superior de la Judicatura, el anteproyecto de presupuesto de la Escuela Judicial.
- e. Presentar para aprobación de la Sala Administrativa del Consejo Superior de la Judicatura el reglamento académico de la Escuela Judicial.
- f. Participar en la elaboración del anteproyecto de presupuesto en lo relativo a la Escuela Judicial.
- g. Ejecutar el plan anual de formación y capacitación y el programa de actividades aprobados por la Sala Administrativa del Consejo Superior de la Judicatura, velando por el cumplimiento de sus fines.
- h. Evaluar periódicamente los resultados obtenidos a partir del funcionamiento de la Escuela y velar por la aplicación adecuada de los instrumentos de control y seguimiento de las actividades académicas y del impacto de las mismas en la gestión judicial.
- i. Celebrar y suscribir los negocios jurídicos necesarios para la ejecución de los planes y políticas previamente establecidos por la Sala Administrativa del Consejo Superior de la Judicatura, en cumplimiento de la delegación hecha por la Dirección Ejecutiva de Administración Judicial.
- j. Participar de manera conjunta y dentro del ámbito de su competencia, con la Unidad de Administración de Carrera Judicial, en el diseño de las estructuras generales de los cursos – concurso.
- k. Liderar y coordinar con instituciones afines a nivel nacional e internacional la celebración de convenios de cooperación para la formación y capacitación, canalizar sus ofrecimientos y presentar a consideración de la Sala Administrativa del Consejo Superior de la Judicatura los proyectos de los respectivos convenios.
- l. Preparar las convocatorias para la asignación de becas y estímulos que otorgue la Sala Administrativa del Consejo Superior de la Judicatura y evaluar el impacto en el mejoramiento de la gestión judicial de los funcionarios judiciales que hayan sido favorecidos con ofrecimientos académicos extranjeros.
- m. Coordinar la preparación de ponencias y documentos que deban ser presentados en foros y eventos de carácter internacional propios de la actividad de la Escuela.
- n. Colaborar con el Centro de Documentación Socio Jurídica de la Rama Judicial – CENDOJ – en la difusión y divulgación de la ley y la jurisprudencia.
- o. Convocar, dirigir y coordinar el funcionamiento de los Comités de Necesidades, de Planificación, de Docencia y de Autoevaluación.
- p. Supervisar el funcionamiento y prestar apoyo a los Grupos Seccionales de Apoyo.
- q. Autorizar con sujeción al reglamento académico aprobado por la Sala Administrativa del Consejo Superior de la Judicatura, la participación de los funcionarios y empleados de la Rama Judicial en los eventos académicos realizados por instituciones reconocidas por el Estado y cuyas intensidades, contenidos, metodología, docentes y materiales, acrediten el mejoramiento de su desempeño.
- r. Expedir diplomas y certificados de aprobación y de asistencia, a los participantes en los diferentes eventos académicos y docentes que realice la Escuela Judicial.

- s. Comunicar al respectivo superior jerárquico del funcionario o empleado, la inasistencia injustificada de éste a las actividades de formación y capacitación judicial realizadas o avaladas por la Escuela Judicial “Rodrigo Lara Bonilla”.
- t. Dirigir y controlar el talento humano al servicio de la escuela y la adecuada utilización de recursos físicos, presupuestales y tecnológicos asignados a la misma.
- u. Rendir informes bimestrales de actividades a la Sala Administrativa del Consejo Superior de la Judicatura o cuando ésta lo solicite.
- v. Las demás que, dentro del ámbito de su competencia, le asigne o delegue la Sala Administrativa del Consejo Superior de la Judicatura.

## **B. División Académica**

Encargada de:

- a. Diseñar, para consideración de la Dirección de la Escuela, el plan curricular correspondiente a los cursos de formación y capacitación, metodologías, temáticas, competencias de los docentes, materiales de apoyo y modalidades pedagógicas y evaluativas necesarias para el desarrollo de los mismos.
- b. Coordinar la ejecución de los cursos de formación y capacitación que deban realizarse de acuerdo con el Plan Anual de Formación y Capacitación.
- c. Apoyar a la Dirección de la Escuela, dentro del ámbito de su competencia, en la identificación y desarrollo de líneas de investigación en el campo pedagógico.
- d. Elaborar los textos, módulos, investigaciones, guías y demás ayudas necesarias para la realización de los cursos en la Escuela Judicial “Rodrigo Lara Bonilla”.
- e. Rendir informes bimensuales o cuando le sean solicitados, a la Dirección de la Escuela Judicial sobre el desarrollo, ejecución y evaluación de las actividades académicas que deban cumplirse de acuerdo con el Plan Anual de Formación y Capacitación.
- f. Proponer a la Dirección criterios, instrumentos y metodologías para la evaluación y seguimiento de los planes y programas.
- g. Estudiar y proponer el uso de los medios masivos de comunicación en los procesos de capacitación, al igual que las técnicas propias de la educación de adultos.
- h. Apoyar a la Dirección en la preparación de ponencias y documentos que deban ser presentados en foros y eventos de carácter internacional propios de la actividad de la Escuela Judicial.
- i. Preparar, para consideración de la Dirección, los proyectos de convocatorias para la asignación de becas y estímulos que otorgue la Sala Administrativa del Consejo Superior de la Judicatura y llevar el registro y control de todos los funcionarios judiciales que hayan sido favorecidos con ofrecimientos académicos extranjeros.
- j. Proponer a la Dirección de acuerdo con el reglamento académico de la Escuela Judicial, los nombres de los funcionarios y empleados de la Rama Judicial, de quienes aspiren a ingresar a la misma y, de quienes por su profesión u oficio colaboran con la administración de justicia, que deban asistir en los eventos de formación y capacitación.
- k. Colaborar con la Dirección en la elaboración del Plan Anual de Formación y Capacitación de la Rama Judicial, y del anteproyecto de presupuesto de la mismas, con sujeción al Plan Sectorial de Desarrollo.



- I. Apoyar a la Dirección de la Escuela Judicial “Rodrigo Lara Bonilla”, dentro del ámbito de su competencia, en la labores de coordinación y cooperación con las demás unidades y oficinas de la Sala Administrativa del Consejo Superior de la Judicatura, así como con la Dirección Ejecutiva de Administración Judicial y sus dependencias.
- m. Las demás que dentro del ámbito de su competencia, le sean asignadas por la Dirección de la Escuela.

### **C. División Administrativa**

Cuyas funciones son las siguientes:

- b. Apoyar a la Dirección, dentro del ámbito de su competencia, en los asuntos administrativos, contables y presupuestales de la Escuela Judicial.
- c. Apoyar a la Dirección, dentro del ámbito de su competencia, en la coordinación de los asuntos administrativos que relacionen a la Escuela Judicial “Rodrigo Lara Bonilla” con las unidades y oficinas de la Sala Administrativa, así como con Dirección Ejecutiva de Administración Judicial y sus dependencias.
- d. Colaborar con la Dirección en la elaboración del Plan Anual de Formación y Capacitación de la Rama Judicial, y del anteproyecto de presupuesto de la Escuela, con sujeción al Plan Sectorial de Desarrollo.
- e. Velar por la publicación y distribución de los textos, módulos, investigaciones, guías y demás ayudas necesarias para la realización de las actividades de la Escuela Judicial “Rodrigo Lara Bonilla”.
- f. Velar por la prestación de los servicios, el adecuado mantenimiento y cabal uso de los bienes asignados a la Escuela Judicial “Rodrigo Lara Bonilla” para el cumplimiento de sus funciones.
- g. Elaborar los cronogramas y coordinar el apoyo logístico necesario para la realización de los eventos que realice la Escuela Judicial.
- h. Las demás que, dentro del ámbito de su competencia, le sean asignadas por la Dirección de la Escuela.

Paralelamente, con el fin de garantizar la calidad, eficiencia y pertinencia de las actividades académicas dirigidas o auspiciadas por la Escuela Judicial, se crean los siguientes niveles de apoyo:

- Comisión Técnica

Creada con la misión de apoyar a la Dirección de la Escuela Judicial en la formulación de estrategias para la ejecución de los planes y programas adelantados por la Escuela, así como sugerir políticas de documentación, información y divulgación de las actividades realizadas por la misma o auspiciadas por ella; todo dentro de la orientación trazada por la Sala Administrativa del Consejo Superior de la Judicatura.

Está integrada de la siguiente manera:

- El Presidente de la Sala Administrativa o su delegado, quien la presidirá.
  - El Director de la Escuela Judicial, quien ejercerá la secretaría de la misma.
  - El Director de la Unidad de Administración de Carrera Judicial
  - El Director de la Unidad de Desarrollo y Análisis Estadístico
  - El Director de la Unidad de Informática de la Dirección Ejecutiva de Administración Judicial.
  - El Director del Centro de Documentación Socio – Jurídica de la Rama Judicial
  - El Jefe de la Oficina de Comunicaciones del Consejo Superior de la Judicatura
- Comités de Necesidades, de Planificación, de Docencia y Autoevaluación

Constituidos con el fin de apoyar las actividades de formación y capacitación de la Escuela Judicial, desde la formulación de los planes y programas hasta su ejecución y evaluación.

Estos comités estarán integrados por funcionarios de la Rama Judicial y su conformación y funcionamiento se regirá por el reglamento que para el efecto expida la Sala Administrativa del Consejo Superior de la Judicatura.

Entre sus funciones destacan las siguientes:

- Colaborar con la Dirección de la Escuela Judicial en el diagnóstico de las necesidades y en la formulación de los planes y programas de capacitación, formación y actualización de los funcionarios y empleados de la Rama Judicial, de quienes aspiren a ingresar a la misma, y de quienes por su profesión u oficio colaboran con la administración de justicia.
- Atender regularmente las actividades que se desprendan de los planes y programas de capacitación, formación y actualización judicial.
- Levantar las actas de las reuniones de trabajo e impulsar los planes y programas que se desprendan de las funciones y roles de los respectivos comités.
- Rendir los informes de las actividades que desarrollen en el ejercicio del control de las necesidades, planificación y docencia.
- Colaborar con la Dirección de la Escuela Judicial en la evaluación de los planes y programas de capacitación, formación y actualización judicial, de conformidad con las directrices señaladas por la Sala Administrativa del Consejo Superior de la Judicatura.
- Asistir a las reuniones convocadas por la Sala Administrativa del Consejo Superior de la Judicatura.
- Presentar la propuesta del reglamento interno de cada comité.
- Las demás que dentro del ámbito de su competencia, le sean asignadas por la Sala Administrativa del Consejo Superior de la Judicatura.

- Grupos Seccionales de Apoyo

Los Grupos Seccionales de Apoyo que se establecen en cada Distrito, se constituyen en soporte de la formación y capacitación que, a nivel regional, corresponde desarrollar a la Escuela Judicial.

Estarán compuestos por:

- El Presidente de la Sala Administrativa del Consejo Seccional de la Judicatura, quien lo presidirá
- El Director Ejecutivo Seccional de Administración Judicial, quien ejercerá como secretario del mismo
- El Presidente del Tribunal Superior o un Magistrado de la corporación delegado al efecto.
- El Presidente del Tribunal Contencioso Administrativo o un Magistrado de la corporación delegado al efecto.
- El Presidente de la Sala Disciplinaria del Consejo Seccional de la Judicatura Administrativo o un Magistrado de la sala delegado al efecto.

Son funciones de los Grupos Seccionales de Apoyo, las siguientes:

- Coordinar, conjuntamente con la Dirección de la Escuela, la ejecución de los planes y programas dispuestos para ser desarrollados en el correspondiente Distrito.
- Apoyar los procesos de convocatoria a las diferentes actividades que se programen en el Distrito.
- Coordinar la prestación de los apoyos logísticos que demanden las actividades de formación y capacitación en su Distrito, tales como determinación de sitios, aulas, ayudas audiovisuales, transporte de materiales, transporte de docentes, reproducción de materiales.
- Sugerir y proponer a los Comités de Necesidades, de Planeación, y de Docencia y Autoevaluación, de acuerdo con el reglamento académico de la Escuela los perfiles de los docentes, al igual que las necesidades y temáticas más sentidas en materia de formación y capacitación detectadas en su correspondiente Distrito.
- Apoyar a la Dirección en el debido control de asistencia a los eventos, y en la aplicación de los mecanismos e indicadores para la evaluación y seguimiento de los resultados de los mismos, de conformidad con las directrices señaladas por la Sala Administrativa del Consejo Superior de la Judicatura.

Los presidentes de las entidades o asociaciones de la Rama Judicial deberán ser convocados a las reuniones de los Grupos Seccionales de Apoyo y participarán con voz pero sin voto. Los colaboradores de la Administración de Justicia podrán ser invitados a las mencionadas reuniones.

## 6. Presupuesto

Al constituirse en una unidad administrativa parte de la estructura de Consejo Superior de la Magistratura de Colombia, funciona con el presupuesto que aquel le asigne; sin embargo, de

acuerdo al artículo 5 del Reglamento Interno, la Escuela Judicial “Rodrigo Lara Bonilla” gozará de autonomía administrativa, técnica, de ejecución y del gasto para el desarrollo del Plan Anual de Formación y Capacitación de la Rama Judicial previamente aprobado por la Sala Administrativa del Consejo Superior de la Judicatura.

## 8. Modelo educativo y Enfoque Curricular de la Escuela Judicial

### A. Modelo pedagógico<sup>34</sup>

El trabajo de la EJRLB se desarrolla en base a un modelo pedagógico que se caracteriza por ser participativo, integral, sistémico y constructivista; se fundamenta en el respeto a la dignidad del ser humano, a la independencia del juez y la jueza, el pluralismo y la multiculturalidad, y se orienta hacia el mejoramiento del servicio.

Es participativo: más de mil jueces, juezas, empleadas y empleados judiciales participan como formadores y formadoras, generando una amplia dinámica de reflexión sobre la calidad y pertinencia de los planes educativos, módulos de aprendizaje autodirigido y los materiales utilizados en los procesos de formación que se promueven. Igualmente, se manifiesta en los procesos de evaluación y seguimiento de las actividades de formación que se adelantan, tanto en los procesos de ingreso como de cualificación de las servidoras y los servidores públicos.

Es integral, en la medida en que los temas que se tratan en los módulos resultan recíprocamente articulados y dotados de potencialidad sinérgica y promueven las complementariedades y los refuerzos de todos los participantes y las participantes.

Es sistémico porque invita a comprender cualquier proceso desde una visión integradora y holístico, que reconoce el ejercicio judicial como un agregado de procesos, que actúa de manera interdependiente y que, a su vez, resulta afectado por el entorno en que tienen lugar las actuaciones judiciales.

El modelo se basa en el respeto a la dignidad humana. El sistema de justicia representa uno de los pilares del sistema social de cualquier comunidad, representa la capacidad que la sociedad tiene para dirimir los conflictos que surgen entre sus integrantes y entre algunos de sus miembros y la sociedad en general. De ahí que el modelo educativo fundamenta sus estrategias en el principio del respeto a la dignidad humana y a los derechos individuales y colectivos de las personas.

El modelo se orienta al mejoramiento del servicio, pues las acciones que se adelanten para el progreso de las condiciones de trabajo y bienestar de las personas que hacen parte de la Rama Judicial se hacen teniendo en la mira un progreso sostenido del servicio que se le presta a la comunidad.

---

<sup>34</sup> Extractado de “Argumentación judicial: construcción, reconstrucción y evaluación de argumentaciones orales y escritas”. “Escuela Judicial Rodrigo Lara Bonilla”, 2008

Lo anterior en el marco de las políticas de calidad y eficiencia establecidas por el Consejo Superior de la Judicatura en el Plan Sectorial de Desarrollo, con la convicción de que todo proceso de modernización judicial, ya sea originado en la implantación de nuevos esquemas jurídicos, de gestión o de ambos, implique una transformación cultural y el fortalecimiento de los fundamentos conceptuales, las habilidades y las competencias de las y los administradores de justicia, fiscales y los procuradores y procuradoras, que requieren ser apoyados a través de los procesos de formación.

## **B. Parámetros de la formación judicial colombiana**

### **Modelo educativo**

- Dimensión personalizada de la educación (promover actitud crítica frente a situaciones reales – análisis de casos y jurisprudencia)
- Metodología activa y operatoria (Andragogía - aprender haciendo)
- Compromiso socializador (cooperación, integración y diálogo)
- Dimensión creativa de la educación (construir conocimiento)
- Formación permanente, concientizadora y participativa
- Visión flexible del currículo

### **Niveles del proceso de aprendizaje**

- INDIVIDUAL Creatividad e innovación de la persona
- ORGANIZACIONAL Conocimiento corporativo para una efectividad mayor
- SECTORIAL E INSTITUCIONAL Transformación de las instituciones
- SOCIAL Cambios valores y actitudes sociales-consensos

### **Criterios de la formación judicial**

- Respeto por la Independencia del Juez
- Respeto por la Dignidad Humana y Eliminación de toda Forma de Discriminación
- Consideración de la Diversidad y la Multiculturalidad
- Visión Pluralista y Constructivista del Conocimiento
- Aproximación Sistémica e Integral a la Formación
- Formación Sistemática y Participativa
- Aprendizaje Autodirigido y Semipresencial con apoyo en modernas tecnologías
- Orientación hacia el Ciudadano: Mejoramiento de la Administración de Justicia

### C. Plan de formación judicial en Colombia

Toda actividad de formación/capacitación ejecutada por la EJRLB se encuadra en alguno de los siguientes grupos:

#### Formación inicial

- Cursos de Formación Judicial inicial: Magistrados y Jueces  
Jueces Administrativos  
Empleados Altas Cortes
- Cursos de Inducción: Magistrados y Jueces  
Empleados Jurídicos  
Empleados Técnicos  
Empleados Auxiliares

#### Formación continua

- Cursos de Formación General: Magistrados y Jueces  
Empleados Jurídicos  
Empleados Técnicos  
Empleados Auxiliares
- Cursos de Formación Especializada: Civil Agrario  
Constitucional  
Contencioso Administrativo  
Disciplinario  
Ejecución de Penas  
Familia  
Justicia y Paz  
Laboral
- Actualización: Encuentros Jurisdicciones  
Encuentros Magistrados Cortes  
Encuentros Tribunales  
Encuentros Jueces



**V**  
**CHILE**  
**ACADEMIA JUDICIAL\***

## **1. Introducción**

La Academia Judicial de Chile (AJCH) es una Corporación de Derecho Público creada por Ley N° 19.346 de 18 de noviembre de 1994, en respuesta a un antiguo anhelo del Poder Judicial de contar con una institución especialmente dedicada a la capacitación de sus miembros, acorde con sus particulares requerimientos y expectativas.

Hasta antes, la academia judicial, por entonces denominada como “Escuela de Jueces”, era gestionada como una entidad dependiente directamente de la universidad pública, lo que en su momento tuvo su aceptación en el entendido de “...que la ubicación de la escuela en una facultad es positiva frente a la ciudadanía y posteriores gobiernos, la formación ética y profesional de los jueces debe estar fuera de toda sospecha en punto a inclinaciones que afecten el espíritu de imparcialidad inherente a su profesionalidad” (Sagues, ...). Esto se refuerza con la idea de que la formación de jueces se circunscribe a lo que se entiende como formación dirigida a graduados o de postgrado, en razón de la especialidad de la función jurisdiccional.

## **2. Base legal y reglamentaria**

La creación y funcionamiento de la Academia Judicial de la República de Chile se sustentan en la Ley 19.346, que la crea como una corporación de derecho público cuya finalidad es la formación de los postulantes a cargos del Escalafón Primario del Poder Judicial y el perfeccionamiento de todos los integrantes de dicho Poder del Estado.

Conforme a esta ley la Academia Judicial de Chile, poseerá personalidad jurídica y patrimonio propios, pero bajo la supervigilancia de la Corte Suprema. Se registrará por las disposiciones de su ley de creación y le serán aplicables las normas sobre administración financiera del Estado contenidas en el Decreto Ley N° 1.263 de 1975.

Internamente, se gobierna en base a su Reglamento General de la Academia Judicial, aprobado por su Consejo Directivo

Tendrá su domicilio en la ciudad donde funcione la Corte Suprema chilena.

## **3. Misión, visión y objetivos institucionales**

La Academia Judicial, tiene como misión la formación de los postulantes a cargos del Escalafón Primario del Poder Judicial y el perfeccionamiento de todos los integrantes de dicho Poder del Estado.

---

\* Iván Arandia. Responsable de la recopilación y sistematización en base a los textos reglamentarios de la AJCH y otros escritos extractados de su página web.



Sus objetivos se resumen en:

- Programa de formación para postulantes al Escalafón Primario del Poder Judicial, cuyo objetivo fundamental es capacitar a dichos postulantes en los conocimientos, destrezas y criterios básicos necesarios para desempeñar sus funciones, así como fortalecer los principios que informan la actividad jurisdiccional.
- Programa de habilitación para optar al cargo de Ministro de Corte de Apelaciones, que comprende los distintos aspectos del derecho sustantivo y procesal relativos al cargo, con el objeto de proveer los conocimientos y destrezas habilitantes para el cumplimiento de las funciones de Ministro de Corte.
- Programa de perfeccionamiento de los miembros del Poder Judicial, cuya finalidad es profundizar los objetivos señalados en la letra precedente y actualizar los conocimientos de los participantes en materias propias de los cargos que desempeñen.

El diseño y ejecución de estos programas ponen particular énfasis en el rol del Poder Judicial como sustento del Estado de Derecho, acorde con los valores inherentes a la función jurisdiccional, a saber:

- Dignidad
- Probidad
- Independencia
- Prudencia
- Dedicación
- Sobriedad
- Respeto
- Reserva
- Espíritu de servicio

#### **4. Naturaleza jurídica y administrativa**

Se constituye, conforme a sus normas de creación, en una corporación de derecho público, con personalidad jurídica y patrimonio propios, con domicilio en la ciudad de Santiago.

La Academia Judicial tiene un estrecho vínculo con todos los órganos del Poder Judicial, no sólo en lo que a su función y finalidad se refiere, sino por su directa relación administrativa con la Corte Suprema, que la supervigila. No otra cosa se puede interpretar del hecho de que su Consejo Directivo este presidido por el propio presidente de la Corte Suprema o quien lo subrogue legalmente.

#### **5. Estructura organizativa**

##### **A. Nivel Directivo**

La dirección superior y administración de la Academia Judicial corresponde a un Consejo Directivo, integrado por:

- El presidente de la Corte Suprema o su representante legal (Presidente).
- El Ministro de Justicia de Chile.
- Un Ministro de la Corte Suprema.
- El Fiscal Judicial del Máximo Tribunal.
- Un Ministro de Corte de Apelaciones elegido en una única votación, por los funcionarios de la segunda categoría del Escalafón Primario.
- Un miembro de la segunda categoría del Escalafón Primario del Poder Judicial, elegido por la directiva de la asociación gremial de carácter nacional que reúna al mayor número de integrantes de dicho Escalafón Primario.
- Un miembro de la segunda categoría del Escalafón Primario del Poder Judicial, elegido por la directiva de la asociación gremial de carácter nacional que reúna al mayor número de integrantes de dicho Escalafón Primario.
- Un representante de las asociaciones gremiales de abogados existentes en el país elegido por sus Presidentes, de entre ellos.
- Dos académicos con más de cinco años de docencia universitaria, designados por el Presidente de la República, con acuerdo del Senado.

Cuyas funciones y atribuciones se resumen en:

- I. En cuanto a la organización administrativa y presupuestaria de la Academia le corresponde:
  - a. Designar por la mayoría absoluta de sus miembros en ejercicio, previo concurso de antecedentes y oposición, al Director de la Academia y poner término anticipado, por la misma mayoría, a las funciones de este último.
  - b. Establecer la estructura administrativa de la Academia y contratar a las personas que la integren.
  - c. Designar y contratar a los docentes.
  - d. Proponer a la Corporación Administrativa del Poder Judicial el proyecto de presupuesto anual de la Academia.
  - e. Fiscalizar los ingresos y egresos de la Academia.
  - f. Aprobar la memoria y balance anuales, propuestos por el Director.
  - g. Celebrar los contratos administrativos y privados que resulten necesarios para el buen funcionamiento de la Academia.
  - h. Fijar el monto de las becas para los postulantes del programa de formación, informar a la Corte Suprema, antes del 31 de Diciembre de cada año, la nómina de cursos de perfeccionamiento a desarrollarse el año siguiente, con indicación de sus cupos.
  - i. Informar a la Corte Suprema, en la primera quincena de Marzo de cada año, la nómina de los funcionarios aceptados para los cursos del programa de perfeccionamiento.

- j. Dictar los reglamentos que estime convenientes para el buen funcionamiento de la Academia.
  - k. Determinar el monto y formalidades de la caución a que se refiere el inciso cuarto del artículo 10 de la ley N° 19.346.
- II. En cuanto a los programas y cursos a impartir, el Consejo debe:
- a. Aprobar los contenidos, estructura, plan de trabajo, metodologías, duración y evaluación de los siguientes programas:
    - Programas de formación para postulantes al Escalafón Primario del Poder Judicial.
    - Programas de habilitación para optar al cargo de Ministro de Corte de Apelaciones.
    - Programas de perfeccionamiento para los miembros del Poder Judicial.

Los programas de formación y de habilitación serán establecidos por el Consejo e impartidos directamente por la Academia, pudiendo el Consejo encomendar a terceros la ejecución de actividades específicas.

Los programas de perfeccionamiento serán provistos por terceros, previo concurso público convocado por el Consejo, salvo que éste decida realizarlos directamente en caso de declararse desierto un concurso o cuando así lo acuerde el propio Consejo por las dos terceras partes de sus miembros en ejercicio.
  - b. Procurar una adecuada distribución regional de los cursos del programa de perfeccionamiento.
  - c. Fijar el número de horas de perfeccionamiento a que cada funcionario deberá optar para poder ser calificado en lista de mérito.
  - d. Determinar los cupos y vacantes para cada programa o curso que se imparta.
  - e. Llamar a concurso de proyectos para realizar programas, cursos o actividades, y resolver dichos concursos o designar al jurado respectivo.
  - f. Supervisar y evaluar las actividades específicas encargadas a terceros.

## B. Nivel ejecutivo

### III. Director de la academia

La Academia Judicial será administrada en su gestión ordinaria por un director nombrado por el Consejo Directivo, previo concurso público de antecedentes y oposición, quien tendrá la representación judicial y extrajudicial de la institución.

El nombramiento del Director de la Academia deberá recaer en un abogado que haya desempeñado, por no menos de 5 años, una cátedra de Derecho en una Facultad de Derecho o de Ciencias Jurídicas de una Universidad del Estado o reconocida por éste.

El Director permanecerá en el cargo por un período de cuatro años, pudiendo ser reelegido. Para poder serlo por un tercer período consecutivo, y para los siguientes, deberá contarse con el voto conforme de las dos terceras partes de los miembros en ejercicio, en sesión especialmente convocada al efecto.

El Director de la Academia tendrá siempre dedicación exclusiva al cargo, estándole prohibido el ejercicio de la profesión, salvo en actividades académicas, las que no podrán exceder de 6 horas semanales.

Las funciones y atribuciones del director son:

- a) Dirigir y fiscalizar de modo directo e inmediato las actividades académicas, administrativas y financieras de la Academia.
- b) Ejecutar los actos y contratos administrativos o privados que la Academia celebre.
- c) Proponer al Consejo:
  - Los programas de formación para postulantes al Escalafón Primario al Poder Judicial, de habilitación para optar al cargo de Ministro de Corte de Apelaciones y de perfeccionamiento de los funcionarios y empleados del Poder Judicial;
  - Los docentes que sean necesarios contratar para la realización de los programas o cursos que deba impartir directamente la Academia.
  - La memoria y balance anuales.
- d) Fiscalizar el desarrollo de las actividades que la Academia encomiende a terceros o que califique como aptas para el perfeccionamiento de los funcionarios o empleados judiciales.
- e) Ejercer las facultades que el Consejo Directivo le delegue y ejecutar sus acuerdos.
- f) Elaborar el proyecto anual de presupuesto y presentarlo al Consejo a más tardar el día 30 de Septiembre.
- g) Informar al Consejo Directivo, en cada sesión ordinaria, sobre la marcha de la Academia; y

h) Cumplir las demás funciones que señale la ley, los reglamentos y el Consejo Directivo.

### **C. Nivel operativo**

La contratación de la planta de personal se hará por el Consejo Directivo, previo concurso de antecedentes y oposición.

Su plantel de funcionarios está compuesto por:

- a. Coordinador Programa Formación.- Su principal función coordinar y supervisar las acciones educativas del Programa de Formación, planificarlas y programarlas, según los objetivos determinados por el Consejo Directivo de la Academia Judicial.
- b. Coordinador Programa Perfeccionamiento.- Controla que se cumpla con el efectivo desarrollo de todas y cada una de las actividades del Programa de Perfeccionamiento.
- c. Coordinador Finanzas y Administración. Con las funciones de coordinar y supervisar las acciones que, en materia financiera y contable, competen a la Academia Judicial y de coordinar y supervisar las acciones que, en materia de Administración y Recursos Humanos, requiere la Academia Judicial.

Por debajo, se suman los puestos de menor jerarquía:

- Asistente Profesional Programa Perfeccionamiento
- Asistente Profesional Programa Perfeccionamiento
- Asistente Profesional Programa Perfeccionamiento
- Asistente Profesional Programa Formación
- Asistente Contable
- Administrativo Programa de Perfeccionamiento
- Secretaria Dirección
- Secretaria Programa de Formación
- Secretaria Programa de Perfeccionamiento
- Secretaria Programa de Perfeccionamiento
- Secretaria Finanzas y Administración.-
- Administrativo Informático
- Ayudante Contable
- Recepcionista
- Auxiliar
- Auxiliar
- Auxiliar

## 6. Presupuesto

El presupuesto vigente para la gestión 2011 esta detallado de la siguiente manera:

Cuadro N° 1

### Presupuesto de la Academia Judicial de Chile

DENOMINACION	Presupuesto vigente año 2011
<b>INGRESOS</b>	<b>2.993.933,00</b>
Saldo inicial de caja	52.944,00
Aporte fiscal	2.940.314,00
Otros ingresos corrientes	675,00
<b>GASTOS</b>	<b>2.993.933,00</b>
Gasto en personal	635.811,00
Bienes y servicio de consumo	443.831,00
Transferencias corrientes	1.859.634,00
Integros al fisco	64,00
Adq. Activos no financieros	8.213,00
Servicio de la deuda	46.380,00

Fuente: Página web institucional

## 7. Estructura académica

La Academia Judicial de Chile para su desempeño cuenta con tres programas de estudio: formación, perfeccionamiento y habilitación.

### A. Programa de formación

Uno de los objetivos fundamentales de la Academia Judicial es la formación de los postulantes al Escalafón Primario del Poder Judicial, acorde con la especificidad de esta función y con las particulares capacidades que requiere la profesión judicial, habida consideración de las insuficiencias que presenta la educación universitaria para el ejercicio de la función judicial y la necesidad de contar con jueces con una profunda vocación de servicio y preparados para asumir los desafíos de esta importante tarea.

El Programa de Formación de esta academia fue diseñado sobre la base de dos grandes líneas de acción:

- Estructurar un programa acorde no sólo con las expectativas y necesidades del Poder Judicial, sino también con los requerimientos que demanda la sociedad chilena.
- Plantear, como objetivo educacional último, el traspaso de los conocimientos, destrezas, habilidades y criterios propios de la función judicial.

Este Programa incorpora, además, metodologías activas de enseñanza, en las que se privilegia el intercambio de ideas y opiniones y un traspaso de experiencias personalizado y directo.

Los docentes del Programa de Formación son designados, para cada Programa, por el Consejo Directivo de la Academia Judicial, con el objeto de propiciar el más amplio debate, el Consejo invita a participar a equipos docentes de carácter interdisciplinario, esto es, integrados no sólo por miembros del Poder Judicial (Ministros de la Excma. Corte Suprema, de Cortes de Apelaciones y Jueces), sino también por académicos universitarios, abogados de ejercicio libre y profesionales de otras áreas cuyo aporte se ha considerado imprescindible para la formación de los futuros jueces del país chileno, presentando a los alumnos una visión global de la función judicial, en el entendido que la confluencia de diferentes actores de la vida jurídica enriquece el planteamiento de los temas, además de favorecer y propiciar la revisión crítica del sistema, por parte de los propios alumnos del Programa. De este modo, se establece una conexión necesaria entre la realidad judicial y las argumentaciones teóricas en torno a la esencia de la función judicial.

Actividades teóricas y pasantías. Las actividades teóricas están destinadas a proporcionar a los alumnos los conocimientos, criterios, habilidades y destrezas que requerirán en el ejercicio de la función judicial. Las clases se desarrollan en la sede de la Academia Judicial. Las pasantías, en tanto, están a cargo de un “juez tutor” quien debe transmitir al alumno parte importante de su experiencia práctica y personal. Los alumnos deben acudir al tribunal de su juez tutor por el tiempo que se haya fijado en la estructura del Programa, a fin de conocer en terreno el quehacer diario del tribunal.

## B. Programa de perfeccionamiento

Las actividades del **Programa de Perfeccionamiento** están destinadas a las personas que ya pertenecen al Poder Judicial y que necesitan, como en cualquiera otra área de la profesión jurídica, continuar adquiriendo conocimientos y desarrollar habilidades para desempeñar de mejor forma su función. En efecto, la “educación continua o permanente” es un componente vital en el crecimiento y desarrollo profesional de toda persona que pretenda hacer un aporte significativo a la sociedad en que se desenvuelve.

Es fácil advertir que este tipo de educación está compuesta por dos elementos que se retroalimentan:

- Propia experiencia laboral
- Participación en actividades específicas de capacitación destinadas a producir instancias de reflexión que permitan un mejor aprovechamiento de tal experiencia, profundizando los conocimientos y adquiriendo nuevas destrezas que permitan un mejor desempeño de la función.

Los objetivos del perfeccionamiento que imparte la **Academia Judicial** apuntan, fundamentalmente, a la actualización y la profundización de los conocimientos, destrezas y

criterios básicos que requieren los miembros del Poder Judicial para desempeñar sus funciones, así como el fortalecimiento de los principios que informan el quehacer jurisdiccional. Cada funcionario tiene derecho a participar en las actividades de perfeccionamiento que él mismo escoja dentro de las que haya programado anualmente el Consejo Directivo de la Academia. Es más, para ser calificado en lista de mérito, los funcionarios deberán haber postulado cada año a dichas actividades de perfeccionamiento. La aceptación de un postulante por parte de la Academia implica una comisión de servicio por todo el período de duración del curso, con derecho a goce de sueldo y viático en su caso.

Los cursos de perfeccionamiento se realizan a lo largo de todo el país chileno, sobre la base de un “**sistema de fondos concursables**”, lo que implica que, por regla general, no es la Academia la que imparte directamente estos cursos, sino que destina fondos para ello, los que son asignados vía concurso, a los que pueden acceder personas naturales o jurídicas, los cuales son supervigilados por la Academia.

Anualmente la Academia presenta una variada oferta temática para sus cursos de perfeccionamiento, abordando contenidos de diversa índole, que van desde lo propiamente jurídico procesal hasta cursos de carácter más bien técnico.

Dentro del Programa de Perfeccionamiento, la **Academia Judicial** ha implementado un Programa de Capacitación para la Reformas, tanto en materia Procesal Penal, Tribunales de Familia y Reforma al Procedimiento Laboral.

### **C. Programa de habilitación**

El Programa de Habilitación es una instancia especial de capacitación, destinada a todos aquellos funcionarios del Escalafón Primario del Poder Judicial que deseen optar a los cargos de Ministro y Fiscal Judicial de Corte de Apelaciones y de Secretario de la Corte Suprema, en atención a las especificidades propias de estas funciones y con la finalidad de profundizar los conocimientos y capacidades de quienes intenten ascender en la carrera judicial.





**VI**  
**COSTA RICA**  
**ESCUELA JUDICIAL “LIC. EDGAR CERVANTES VILLALTA”\***

## **1. Introducción**

El primer intento formal de capacitación judicial que se registra en este país tuvo su origen el 13 de octubre de 1964, fecha en que el Alcalde Segundo Civil de San José, licenciado Édgar Cervantes Villalta, solicita permiso para impartir un curso de capacitación judicial dirigido a los auxiliares judiciales y personal de apoyo del despacho.

El permiso fue concedido y se inician procesos de capacitación impulsados por su precursor, don Édgar Cervantes, con el mismo objetivo actual de mejorar la calidad de la administración de justicia.

Por el éxito que tuvo esta primera iniciativa, la Corte Plena decidió extender la capacitación al resto de los despachos, para lo cual dicta primero un acuerdo donde establece formalmente la Escuela de Capacitación Judicial el 18 de octubre de 1971 y luego, en enero de 1972, un Reglamento, los cuales señalan su nacimiento jurídico.

En 1978, la Corte decide ordenar el funcionamiento permanente de la Escuela y designa al Juez Superior Penal, Luis Paulino Mora Mora, para que prepare un proyecto de organización y funcionamiento de esta dependencia.

Es hasta enero de 1980 que la Corte provee a la Escuela de instalaciones propias y la ubica en el quinto piso del edificio del Organismo de Investigación Judicial, lugar que ocupa en la actualidad. Los primeros tres meses en la citada ubicación se dedican a estructurar, organizar y sugerir planes de capacitación.

Continúa su consolidación al aprobarse el 6 de agosto de 1981 la Ley N° 6593 y su reglamento, que determinan que debe contar con un consejo directivo, un director y personal necesario para realizar sus funciones y se recalca que su objetivo principal es el de satisfacer las necesidades de capacitación de todos los servidores judiciales.

Actualmente, la Escuela Judicial se encuentra en una etapa de replanteamiento académico y de reorganización administrativa, como parte del plan de modernización. Para esto, durante los últimos años, ha engrosado su planilla con personal profesional y multidisciplinario, con el objetivo de coadyuvar al cumplimiento de la visión y la misión del Poder Judicial.

La Escuela Judicial tiene su sede en la ciudad de San José y podrá establecer centros regionales en cualquier lugar del país.

---

\* Iván Arandia. Responsable de la recopilación y sistematización en base a los textos reglamentarios de la EJEV y otros escritos extractados de su página web.

## **2. Base legal y reglamentaria**

La Escuela Judicial, fue creada el 6 de agosto de 1981 a través de la “Ley de creación de la Escuela Judicial N° 6393”, y su funcionamiento se rige, además, por su Reglamento Interno y las demás disposiciones legales aplicables a los servidores judiciales.

## **3. Visión, misión y objetivos institucionales**

### **A. Visión**

Ser una organización consolidada y reconocida en la formación, capacitación e investigación, tanto a nivel nacional e internacional, que contribuya con la excelencia en la administración de justicia.

### **B. Misión**

Brindar un servicio de calidad, mediante el trabajo interdisciplinario eficiente eficaz, que contribuya con la optimización de la administración de justicia.

### **C. Valores**

- Honestidad: sinceridad y transparencia con que el (la) funcionario (a) se trata a sí mismo y a los demás.
- Lealtad: con los principios constitucionales, institucionales y de desarrollo humano y con las obligaciones y responsabilidades delegadas.
- Compromiso: interés profundo y serio, individual y colectivo con que el personal de la Escuela Judicial aborda el quehacer diario.
- Solidaridad: identificación con las necesidades, sensibilidad hacia las necesidades de los demás y apoyo en su desarrollo integral.
- Respeto: flexibilidad y adaptación con que se enfrentan las diferencias en el trato y quehacer diarios de los (as) funcionarios (as) y usuarios (as).
- Responsabilidad: en el quehacer diario y cumplimiento de las labores.

### **D. Objetivo general**

Desarrollar programas de capacitación especializada dirigida a los servidores judiciales, que permitan fortalecer de manera integral sus conocimientos y aptitudes para el adecuado desempeño de sus funciones, contribuyendo con ello a una administración de justicia pronta y cumplida.

#### **4. Naturaleza jurídica y administrativa**

La Escuela Judicial de la república de Costa Rica, funciona bajo la dirección de su propio Consejo Directivo nombrado por Consejo Superior del Poder Judicial y con dependencia de la Corte Plena. Se interpreta, por lo mismo, que la Escuela Judicial está vinculada a dicho órgano, aunque en su base legal no se establezca el nivel o tipo de relación con aquél (dependencia directa, desconcentrado, descentralizado) ni el grado de autonomía de gestión, presupuestaria y reglamentaria.

#### **5. Estructura organizativa**

La estructura organizativa de la Escuela Judicial contempla tres niveles generales, uno de carácter directivo superior y de definición de políticas, compuesto por el Consejo Directivo, y otro de orden ejecutivo, a la cabeza del Director, y un nivel operativo que se compone de dos áreas funcionales, una académica y otra administrativa:

##### **A. Nivel directivo superior**

A cargo de un Consejo Directivo Integrado por:

- Un magistrado, quien lo preside
- Dos jueces superiores de diferente materia
- El Director de la Escuela Judicial
- El Jefe(a) o en su caso el (la) subjefe(a) de la Defensa Pública
- El Jefe(a) o en su caso el (la) subjefe(a) del Ministerio Público
- El Jefe(a) o en su caso el (la) subjefe(a) del Organismo de Investigación Judicial

Todos ellos nombrados por la Corte Plena, por un período de dos años, excepto el Director, cuyo nombramiento será por cuatro años.

Sus funciones son:

- a. Actuar como órgano superior de la Escuela.
- b. Dictar las recomendaciones tendientes a eliminar actuaciones y procedimientos innecesarios, a fin de evitar la duplicidad o complicaciones y los trámites inconvenientes.
- c. Proponer a la Corte la creación de las secciones o áreas de actividad y los centros regionales que estimen necesarios.
- d. Las demás que le señalen las leyes, reglamentos y acuerdos de Corte Plena.

Cuando el Consejo Directivo deba resolver planteamientos o hacer recomendaciones, podrá nombrar grupos de asesores, de por lo menos tres personas, con conocimientos en la materia o materias de que se trate, sin que su opinión resulte vinculante para el Consejo.

## B. Nivel ejecutivo

### – Director

Encargado de ejecutar las decisiones tomadas por el Consejo Directivo, se constituye en el superior jerárquico de los servidores de la Escuela bajo cuya responsabilidad se delega la buena marcha de la Escuela.

Contará con la colaboración de un secretario y del personal que se estime necesario y su nombramiento corresponde a la Corte Plena, previo requisito de tener cuando menos cinco años de labor judicial y experiencia docente.

Sus atribuciones son:

- ⇒ Cumplir y hacer cumplir las leyes y reglamentos que rigen la Escuela y los acuerdos de la Corte Plena y del Consejo Directivo.
- ⇒ Impulsar, orientar, coordinar e inspeccionar las actividades de la Escuela, procurando su buen funcionamiento.
- ⇒ Preparar las sesiones del Consejo Directivo.
- ⇒ Proponer al Consejo Directivo la organización y desarrollo de los cursos, seminarios, coloquios, reuniones, mesas redondas, foros y paneles auspiciados por la Escuela.
- ⇒ Conocer y sancionar las fallas disciplinarias de los alumnos y empleados de la Escuela cuando no corresponda a otra autoridad.
- ⇒ Nombrar a sus representantes en los centros regionales, en las secciones o áreas de actividad.

### – Subdirector

Corresponde al subdirector, entre otras labores, sustituir al director en tareas propias de la dirección, velar por la adecuada utilización de los recursos de la Escuela Judicial, así como atender y solventar situaciones de carácter administrativo y presupuestario.

## C. Nivel operativo

Subdivido en dos áreas funcionales, a saber:

### – Área académica.

A cargo de un Jefe nombrado por el Director, con la obligación de regentar las tres unidades que componen el área: investigación, capacitación jurisdiccional y capacitación regionalizada.

Los centros regionales serán dirigidos por un representante del Director, seleccionado de entre los funcionarios de mayor rango que desempeñen su cargo en la circunscripción territorial donde funcione el centro. Si se tratare de cursos sobre investigación judicial, el coordinador será el delegado del Organismo de Investigación Judicial, por ejemplo:

La Escuela tendrá un cuerpo de profesores encargados de los cursos y de las tutorías, de la preparación de las lecciones, del material de la investigación y de coordinar las actividades de extensión. Podrán ser funcionarios judiciales con experiencia en la materia que impartirán, profesores universitarios, ex becarios de la Corte o profesores invitados.

Los profesores que no sean servidores judiciales devengarán el sueldo que les fije la Corte y su nombramiento se hará previo concurso convocado y supervisado por la Escuela; para ellos no regirán las prohibiciones del ejercicio profesional a que están sujetos los demás servidores judiciales. La corte fijará, en cada caso, la remuneración de los profesores invitados.

– Área de servicios

También regentada por un Jefe nombrado por el Director. Está compuesta por tres secciones: administrativa, servicios técnicos y centro documental y archivo.

La primera se encarga de realizar las labores de apoyo administrativo para las actividades académicas de la Escuela Judicial; la segunda se encarga de la producción de materiales didácticos, con tres unidades: de Materiales Escritos, de Audiovisuales y de Producción Multimedia; finalmente, la tercera tiene el objetivo de reunir y custodiar toda la documentación de carácter administrativo que produce la Escuela Judicial, así como el material bibliográfico producto de la capacitación

## 6. Estructura académica

La oferta académica de la Escuela se compone de cinco programas formativos:

### A. Programa de formación general básica para juezas y jueces

Desarrollado con el objetivo principal de facilitar un proceso de formación para que el juez y la jueza desarrollen como rasgos esenciales ser independiente e imparcial en su función, conocedor/a de la realidad socio-económica y cultural del ámbito en el que actúa y consciente de su responsabilidad como servidor/a público/a, tanto a nivel personal como profesional. A partir de una bien definida sensibilidad humanista y democrática, estará provisto/a de los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para actuar en resguardo de los principios rectores que fortalecen la dignidad humana, en el marco del debido proceso y en procura de una resolución pronta del caso concreto, sin demérito de su calidad y adecuación, y para interpretar y aplicar el ordenamiento jurídico con un alto grado de equidad.

El plan de estudios de este programa está compuesto por los siguientes cursos:

- La función jurisdiccional en el estado democrático y social de derecho
- Derecho y género
- Derechos fundamentales
- Debido proceso y oralidad

- Sociedad, realidad y derecho
- Conciliación
- Razonamiento jurídico
- La determinación judicial de los hechos
- Gestión humana y administración de despachos

## **B. Programa de formación inicial para aspirantes a la judicatura**

Es el Programa de Formación Inicial para Aspirantes a la Judicatura. Está dirigido a todas aquellas personas, profesionales en el campo del Derecho, que aspiran cumplir la función jurisdiccional dotándola de recursos que le permitan una mejor actuación y proyección de su quehacer. El FIAJ tiene una duración de un año. El plan de estudios está dividido en dos fases: fase presencial y fase de práctica tutelada. La fase presencial se compone de 3 bimestres dentro de los cuales se desarrollan una serie de módulos que responden a las competencias o funciones centrales para el adecuado desempeño de la persona juzgadora. De manera complementaria, durante cada bimestre se realizan talleres caracterizados por su enfoque instrumental y especializado.

Por su parte, la fase práctica tutelada comprende dos trimestres a lo largo de los cuales se realizan una serie de pasantías a juzgados mixtos, especializados y de apelación así como visitas a oficinas y dependencias públicas. Al final del programa, la persona aspirante debe presentar un “Proyecto de Graduación”.

## **C. Programa de formación a distancia para auxiliares judiciales**

Diseñado para el logro de los siguientes objetivos:

- Ofrecer una formación integral a las y los auxiliares judiciales, que les permita un desempeño adecuado en el despacho para el cual laboran y llegan a ser un apoyo eficiente a la labor de jueces y juezas.
- Brindar una respuesta académica que permita, paulatinamente, cubrir las necesidades de formación requeridas por los y las auxiliares judiciales.
- Contribuir con el mejoramiento del servicio público, a partir de la formación de auxiliares judiciales comprometidos con los valores institucionales.

Este programa se desarrolla bajo la modalidad “a distancia”, con un currículo compuesto por cinco cursos, desarrollados cada uno en un bimestre:

- Primer bimestre  
Técnicas de estudio y de comunicación escrita
- Segundo bimestre  
Teoría general del proceso
- Tercer bimestre  
Calidad humana y los procedimientos administrativos en el servicio judicial

- Cuarto bimestre  
Especialización del auxiliar judicial 1
- Quinto bimestre  
Especialización del auxiliar judicial 2

#### **D. Programa de actualización**

El objetivo principal de este programa es actualizar constantemente a los jueces y juezas en el desarrollo de las competencias laborales necesarias para el ejercicio de su labor, producto de reformas normativas y jurisprudenciales, así como también del avance y nuevas tendencias en diversas áreas del saber científico, tecnológico y jurídico.

La población meta del programa de actualización es jueces y juezas de las diversas áreas jurisdiccionales. Letradas y letrados de las Salas de la Corte Suprema de Justicia. Funcionarias y funcionarios de los diversos sectores del Poder Judicial y de otras instituciones públicas. En algunos casos, público en general. Contempla la ejecución de los siguientes subprogramas:

- Resolución alternativa de conflictos
- Agrario y ambiental
- Penal y tránsito
- Derecho público
- Familia
- Civil
- Laboral
- Oralidad
- Proyección y cooperación institucional
- Temas transversales

#### **E. Programa de especialización**

Este programa está orientado a brindar una formación integral y sistemática a los jueces y juezas para especializarlos y especializarlas en las competencias propias de las labores que desempeñan en el ámbito de su jurisdicción. Esta especialización complementa la formación y capacitación inicial o básica recibida por nuestros jueces y juezas, y procura reforzar aquellas competencias profesionales acordes con el perfil de cada área especializada de la administración de justicia. Este Programa se encuentra integrado por varios Subprogramas, cada uno de los cuales tiene como punto de partida un diagnóstico científico de necesidades de formación y capacitación, el cual da fundamento al plan curricular de acuerdo con las características, perfiles y necesidades particulares de los jueces y juezas que laboran en cada área de la judicatura.

Este programa contempla el desarrollo de procesos de especialización en las siguientes áreas:



- Resolución alternativa de conflictos
- Agrario y ambiental
- Penal y tránsito
- Derecho público
- Familia
- Civil
- Laboral

**VII**  
**ESTADOS UNIDOS**  
**CENTRO JUDICIAL FEDERAL**  
**Educación e Investigación para los Tribunales Federales de EEUU\***

El Centro Judicial Federal es el centro de educación e investigación para la judicatura federal de los EE.UU. El centro FJC (sus siglas en inglés) es una agencia independiente gubernamental que es parte de la rama judicial federal con fondos asignados directamente por el Congreso.

### **1. Historia**

El Centro Judicial Federal fue creado por el Congreso en 1967 durante un período en la historia judicial de los EE.UU. en el cual se demostraba mucho interés en el uso de la investigación cuantitativa y la educación continuada para mejorar el sistema de administración judicial así como la administración del número de causas. Los representantes de la judicatura federal incluyendo a Earl Warren quien en ese tiempo era el Ministro Presidente, reconocieron la importancia de la investigación, planificación y educación en cuanto a la efectividad a largo plazo de los tribunales, y por lo tanto le solicitaron al Congreso crear una organización en la rama judicial que se encargara de esos asuntos. La Oficina Administrativa de los Tribunales de los EE.UU. había sido establecida en 1939 para que supervisara la administración del presupuesto, la recopilación de datos estadísticos, las innovaciones de la política y las relaciones legislativas de la rama judicial. En vez de asignarle a la Oficina Administrativa la responsabilidad de ofrecer esta educación el Congreso decidió crear la FJC como una agencia judicial independiente, consecuentemente separando las actividades de educación e investigación de las responsabilidades de la formación de la política, y de esa manera proteger los fondos para estas actividades, de las demandas cotidianas del interés de los tribunales.

### **2. Misión**

La FJC suministra la educación y capacitación de la judicatura y de los empleados de los tribunales federales. La FJC también coordina los programas educativos para los abogados de oficio federales quienes representan los acusados penales indigentes en los tribunales federales. (El Departamento de Justicia de los EE.UU. capacita a los fiscales federales) La división de investigación del FJC realiza estudios empíricos así como campos de investigación preparatorios de los distintos aspectos de la administración judicial, incluyendo el manejo de causas, la resolución alternativa de disputas, y las enmiendas propuestas a las normas procesales federales. Con frecuencia estas actividades de investigación proveen información en cuanto al desarrollo de la programación educativa del FJC.

---

\* Iván Arandia. Responsable de la recopilación, traducción y sistematización en base a los textos reglamentarios del FJC y otros escritos extractados de su página web. Este documento es transcripción literal del documento denominado "Federal Judicial Center - Education and Research for the U.S. Federal Courts (Spanish translation)" de Mira Gur-Arie (2005). Disponible en:

- [http://www.fjc.gov/library/fjc\\_catalog.nsf/autoframepage!openform&url=/library/fjc\\_catalog.nsf/DPublication!openform&parentid=4D815E074784F9A7852570E5007E5C59](http://www.fjc.gov/library/fjc_catalog.nsf/autoframepage!openform&url=/library/fjc_catalog.nsf/DPublication!openform&parentid=4D815E074784F9A7852570E5007E5C59)  
- <http://ftp.resource.org/courts.gov/fjc/spanis01.pdf>

En 1922 el Congreso adoptó una enmienda a la legislación autorizando el uso del FJC como un recurso para los sistemas jurídicos en el extranjero. La Oficina de Relaciones Internacionales Judiciales provee información a las agencias federales gubernamentales así como otras organizaciones quienes trabajan en el campo del desarrollo judicial internacional y también difunde información a la judicatura federal sobre las prácticas y procesos de otros países que podrían mejorar la administración judicial en los EE.UU.

El FJC ni capacita ni provee servicios a los jueces o personal de los tribunales estatales.

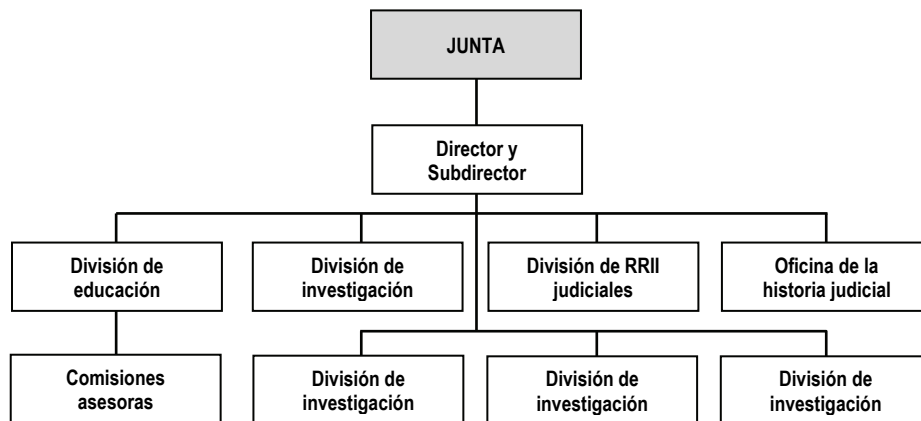
### 3. Estructura

El FJC opera bajo la dirección general de una Junta Directiva integrada por el Ministro Presidente de la Corte de los Estados Unidos como presidente, junto con siete jueces federales elegidos por la Conferencia Judicial de los Estados Unidos con cargos de cuatro años. El Director de la Oficina Administrativa de los EE.UU. es un miembro *ex officio* de la junta del FJC. Esta Junta establece la política y provee consultas sobre los proyectos de programas e investigación pero no participa en las funciones cotidianas del FJC.

La junta nombra al Director y Subdirector del FJC. Tradicionalmente el director es un juez federal de los EE.UU. quien deja de ejercer sus obligaciones judiciales mientras se encuentra en ese cargo. No existe ningún límite legal de tiempo en el cual los directores ocupan el cargo, pero para la mayoría de ellos el plazo ha sido de cuatro años.

El FJC cuenta con aproximadamente 130 empleados incluyendo abogados, especialistas en educación, investigadores con licenciaturas avanzadas en derecho y las ciencias sociales, y también profesionales con experiencia en los medios de comunicación, publicaciones, e información tecnológica. La División de Educación trabaja en un proceso consultivo con las comisiones asesores de los jueces así como el personal de los tribunales.

Gráfico N° 1  
**Organigrama FJC**



Fuente: Documentos institucionales

#### 4. Recursos

El FJC cuenta con un presupuesto anual de aproximadamente \$us. 21.000.000 que se utiliza para los costos de los programas (incluyendo viajes de los participantes, hoteles y alimentos) tecnologías de enseñanza a distancia, nominas del personal, y otras necesidades operacionales. El Congreso le asigna ("fondos asignados") estos recursos directamente al FJC. El Congreso también creó una Fundación para el Centro Federal Judicial separada que decide si deberían aceptar o no donaciones privadas ofrecidas para apoyar el trabajo del FJC. Los fondos de la Fundación aunque importantes, no representan ni una mínima parte de los gastos en general del FJC.

#### 5. Educación judicial

Los jueces federales presiden sobre causas muy variadas que incluyen causas civiles y penales, incluyendo temas como derechos civiles, propiedad intelectual, la distribución de estupefacientes y delitos empresariales. El FJC desarrolla programas judiciales educativos y material diseñado para ayudar a los jueces administrar el número de causas que continuamente siguen aumentando, y al mismo tiempo mantenerse al día en cuanto a los cambios pertinentes de la ley, la ciencia y la tecnología.

La División Educativa coordina las actividades de los seminarios de orientación para jueces recién nombrados así como la educación judicial continua. Los programas y el material escrito hacen resaltar las habilidades prácticas. En vez de usar un curso de estudios de derecho normal tipo escolar, el FJC desarrolla cursos de manera *ad hoc*, cambiando temas y seleccionando ponentes de acuerdo con los nuevos desarrollos en el derecho así como las prácticas de los tribunales.

Los abogados que enseñan los temas judiciales planifican y coordinan los seminarios en consulta con comisiones consultivas de jueces federales, administradores de los tribunales, y en ciertos casos con profesionales quienes ejercen el derecho. Jueces federales con pericia en temas particulares presentan los seminarios, también académicos y profesionales y de vez en cuando miembros del personal del FJC. Con sumo cuidado el FJC se asegura de presentar programas equilibrados que presentan todos los puntos de vista legítimos pertinentes al tema de la sesión del taller. La facultad provee sus servicios de manera voluntaria y solo reciben recompensa por sus gastos, y en el caso de aquellos que no son jueces solo reciben un honorario mínimo.

Aunque no existe ningún requisito o norma obligatoria educativa para los jueces federales, la mayoría de ellos se aprovechan de la educación ofrecida por el FJC. El costo para asistir (viaje, hotel y alimentos) lo cubre el FJC.

##### 5.1. Programas de Orientación

Los jueces federales no toman ningún examen especial o curso para ser nombrados a su cargo y la orientación que reciben después de haber sido nombrados es relativamente corto. Al ser nombrados como jueces de primera instancia los jueces reciben varias selecciones de publicaciones educativas y videos de la FJC, y se les invita a dos sesiones de orientación cada una de una semana. Antes de ser nombrados a la judicatura federal estos individuos han tenido mucha experiencia profesional como

abogados (ejerciendo a nivel privado o público) y en ciertos casos como miembros de la judicatura estatal o tribunales federales de menor jurisdicción. Este programa de orientación solo presenta una revisión limitada sobre los temas del derecho sustantivo. El curso de estudios se concentra en las aptitudes exclusivas a aquellos que juzgan: prácticas en juicios civiles y penales, administración de causas, ética judicial, redacción de opiniones, y el proceso de condenas penales para los jueces de primera instancia así como también para los jueces magistrados (jueces de jurisdicción limitada en los EE.UU.) En cuanto al derecho sustantivo que se presenta durante el proceso de orientación, se limita a temas complicados sobre el derecho escrito y constitucional que se ve con frecuencia en el litigio federal (incluyendo discriminación en el trabajo y *habeas corpus*.) Los jueces recién nombrados dependen de su propia investigación legal independiente para dominar otros temas del derecho el cual no conocen.

La primera etapa del ciclo de orientación ocurre a pocos meses del nombramiento del juez y normalmente participan unos ocho o doce jueces nuevos. EL programa usa un modelo de mentor: dos jueces con experiencia presentan una serie de sesiones de debates durante el curso de la semana. Durante el programa, los participantes observan videos de orientación preparados por el FJC cubriendo temas como la administración de causas civiles, administración de juicios con jurado y la ética. Las presentaciones de video proveen una introducción común sobre diversos temas para los jueces y en realidad es un punto de partida para debates en grupos dirigidos por los jueces mentores. Las sesiones de debates son informales y sin estructura permitiendo que los participantes presenten las preguntas que demuestran sus intereses y necesidades. Durante el programa de orientación para los jueces federales de primera instancia también se incluye una visita a una prisión federal, para que los nuevos jueces tengan la oportunidad de observar directamente las condiciones que van a enfrentar los procesados que ellos han de condenar.

La segunda etapa de orientación se presenta en el Centro de Educación del FJC en el Edificio Judicial Federal de Thurgood Marshall en Washington, D.C. reuniendo dos o tres de los grupos anteriores de los programas de orientación. Durante la semana se presentan sesiones que cubren varios temas incluyendo el derecho civil, litigio, discriminación en el trabajo, administración de causas, relaciones con los medios de comunicación y la ética.

## **5.2. Educación Judicial Continuada**

Los programas de educación judicial continuada del FJC son variados, incluyendo talleres especializados en distintos campos como propiedad intelectual, derecho de empleo, derecho medio ambiental, la ley y la tecnología, y programas de mediación fundamentados en aptitudes. La presentación de estos seminarios del FJC con una duración de dos a tres días para los jueces de primera instancia, jueces de apelación, jueces de quiebra, o jueces magistrados (de jurisdicción limitada) se celebra en distintos sitios de los Estados Unidos frecuentemente en colaboración con las facultades de derecho. Además, cada doce meses se elabora una serie de talleres nacionales o regionales sobre una amplia gama de cursos de temas legales así como aptitudes judiciales que frecuentemente incluyen una revisión de las últimas decisiones de la Corte Suprema de los EE.UU., nuevos desarrollos en el derecho, y sesiones menos tradicionales sobre la historia del derecho, el derecho y la literatura, o la psicología de aquellos que juzgan.

El FJC también desarrolla programas para los jueces presidentes sobre temas de liderazgo y aptitudes administrativas, así como talleres especializados en el tema de trabajo en equipo para los jueces presidentes y los administradores principales de los tribunales.

### 5.3. Programas para jueces de apelación

No existen suficientes jueces de apelaciones recién nombrados a nivel federal en cualquier momento para justificar una secuencia de orientación de dos etapas así como la que reciben los jueces de primera instancia. Como alternativa, el FJC coordina la participación de los jueces de apelación recién nombrados con los programas de orientación para jueces de apelaciones federales y estatales con el Instituto de Administración Judicial en la Facultad de Derecho de la Universidad de Nueva York. Los jueces de apelaciones quienes no han tenido alguna experiencia como jueces de primera instancia pueden asistir al programa de orientación de jueces de primera instancia del FJC. El FJC también auspicia programas para jueces de apelación en la educación continuada cubriendo las tendencias de la Corte Suprema, la administración del número de causas, las prácticas en cuanto a peticiones, la redacción de opiniones, y una variedad de temas sobre el derecho sustantivo.

### 5.4. Enseñanza a Distancia

Aparte de la educación personal que el FJC provee durante sus talleres y conferencias, la FJC también presenta información a los jueces mediante publicaciones sobre la enseñanza a distancia, transmisiones de televisión, videos y materiales en el Internet. Aparte de las publicaciones, el FJC ha usado el sistema de enseñanza a distancia con moderación en reconocimiento a la necesidad y preferencia de los jueces de conocer a sus colegas personalmente para intercambiar técnicas e ideas.

El FJC produce una variedad de publicaciones que incluyen guías prácticas, monografías cortas sobre el derecho sustantivo, panfletos sobre como redactar opiniones y manuales de referencia. Bajo ciertas circunstancias grupos de jueces asesores suministran sus comentarios durante el proceso de planificación y redacción. Estas publicaciones incluyen el El Manual para la Judicatura de Tribunales Federales de Primera Instancia (*Benchmark for U.S. District Court Judges*), una guía práctica para las etapas de litigio previas y durante el juicio tal como la lectura de acusación, selección de jurados, y prácticas en cuanto a peticiones. La Guía a la Administración Judicial de Causas de Resolución Alternativa de Disputa - (*ADR Guide to Judicial Management of Cases in ADR*) presenta las razones por lo cual se presentan causas a la ADR, distintos métodos usados por el ADR, y preguntas que pueden surgir durante el proceso de ADR, un proceso que se encuentra anexo a los tribunales. El Manual de Referencia sobre Pruebas Científicas (*Reference Manual on Scientific Evidence*) le ayuda a la judicatura entender temas científicos y tecnológicos que se presentan en testimonio de peritaje durante el litigio en los tribunales federales, por ejemplo estadísticas, testimonio de la profesión médica así como pruebas de ADN.

El FJC también produce videos instructivos para los jueces incluyendo programas de transmisión en la estación FJTN, la Red de Televisión Judicial Federal. En la década de los 80 el FJC empezó a preparar videos educativos para suplementar el programa de orientación y presentar información sobre áreas del derecho y práctica judicial en vías de desarrollo. En 1998 lanzó la FJTN en coordinación con la Oficina

Administrativa. La estación FJTN transmite programas de información y educación por satélite a los tribunales federales a nivel nacional.

Los programas transmitidos del FJC incluyen producciones grabadas y en vivo en las cuales los jueces y el personal de los tribunales se comunican directamente con los miembros de la facultad en el estudio de transmisión. Los abogados que presentan la educación judicial han producido programas para la FJTN cubriendo una gama muy amplia de temas, incluyendo una revisión anual de las causas importantes ante la Corte Suprema de los EE.UU., exanimación de la nueva legislación sobre el terrorismo que se aprobó en el período subsiguiente al atentado del 11 de septiembre, y también una serie sobre la ciencia en la sala del tribunal. Bimensualmente el FJC anuncia su *Boletín FJTN* en el sitio Web ofreciendo una lista del horario de transmisión y resúmenes de la programación en la red.

La FJC también ofrece información a la judicatura en el sitio Web sobre el sistema de Intranet para los tribunales federales, un recurso en el Web limitado a los jueces federales y los empleados del tribunal. El Intranet del FJC ofrece acceso a las publicaciones del FJC, seminarios próximos y transmisiones del FJTN, materiales para los programas con páginas de recursos especiales y con guías y documentos de muestra, tocando temas sobre el litigio en causas de pena de muerte así como presentación electrónica en el intercambio de pruebas.

### **5.5. La Evaluación de los Programas Instructivos del FJC**

Al final de cada programa (en vivo y transmisión) el FJC les solicita a los participantes que entregan formularios de evaluación con la intención de evaluar la efectividad de sus programas, materiales escritos y ponentes. Las preguntas solicitan la opinión de los participantes en cuanto a la posibilidad que el programa les pueda ayudar en el desempeño de sus obligaciones, y que reacción han tenido en cuanto al alcance y contenido del programa. Esta información la use el FJC para planear sus programas en el futuro.

El Centro no hace ninguna prueba o de alguna otra manera intenta monitorear el rendimiento de los jueces como método para evaluar la efectividad de sus programas.

### **5.6. Participación de los jueces de otros países.**

El FJC permite que los jueces de otros países observen los programas instructivos del FJC cuando el Centro lo considera indicado y si hay espacio en el programa. No se les solicita ningún pago a los jueces del extranjero, pero sí deben pagar y organizar su propio viaje, hotel y alimentos. Los programas del FJC no revisan los elementos básicos de algún campo del derecho en particular; más bien abordan tendencias emergentes así como temas que probablemente causarán problemas a la judicatura de los EE.UU. Por lo tanto, solo pueden ser de uso limitado a cualquier observador de otro país, aparte de ser un ejemplo de las técnicas educativas y el diseño de programas.

## 6. Capacitación del personal de los tribunales federales

El FJC desarrolla programas y materiales para el personal de los tribunales incluyendo los administradores del tribunal, funcionarios en asuntos de libertad condicional y funcionarios que prestan servicios antes del juicio. Además de los programas de orientación para empleados nuevos del tribunal, los programas educativos enseñan técnicas de administración así como destrezas operacionales específicas tal como la administración del flujo de causas, capacitación en liderazgo y administración de cambio. A diferencia de los programas diseñados para la judicatura la mayoría de los programas para el personal se presentan usando la enseñanza a distancia.

Los especialistas en educación del FJC muchos de los cuales tienen licenciaturas avanzadas en pedagogía o derecho, desarrollan estos programas en colaboración estrecha con las comisiones asesoras. Se elaboran los programas usando modelos de desarrollo de curso de estudios que incluyen una evaluación de necesidades, colaborando con peritos en cada tema y experimentos en nuevos programas. En colaboración con la Oficina Administrativa el FJC frecuentemente ofrece programas de capacitación para el personal.

Varios tribunales federales han realizado programas extensivos de capacitación a nivel local, con frecuencia en coordinación con "especialistas en el tema de capacitación en el tribunal" (usualmente con alguien trabajando en el tribunal con la responsabilidad de capacitar a otros además de sus otras responsabilidades.) El FJC apoya el uso de capacitación interna de varias maneras incluyendo talleres para capacitar a los capacitadores, creando cursos de estudio y material de capacitación con guías para los instructores y los participantes así como elementos audiovisuales.

El FJC ofrece una amplia gama de recursos para la enseñanza a distancia de los empleados de los tribunales incluyendo programas en la estación FJTN así como conferencias en línea y clases con tutores. El FJTN es un instrumento de mucho valor para presentar información sobre estrategias para lograr efectuar las responsabilidades del trabajo y para informarse sobre los desarrollos recientes en las prácticas del tribunal. Por ejemplo, la serie Información Pública y de Extensión (*Public Information and Outreachh*) de la FJTN producida en colaboración con la Oficina Administrativa describe el papel del personal del tribunal en la educación del público sobre el trabajo del tribunal. Otra serie Tribunal a Tribunal (*Court to Court*) presenta un perfil de los tribunales federales examinando las "mejores prácticas" en temas administrativos. Otros programas han abordado el tema del desarrollo de la tecnología en la sala del tribunal, la ética profesional y las estrategias para supervisar el personal.

Los recursos del Web del FJC incluyen clases individuales o con tutores, conferencias, sitios de intercambio de información que permiten la comunicación entre empleados de los tribunales en todo el país en debates facilitados sobre temas de administración con acceso electrónico a manuales y otros documentos. El Centro también ha desarrollado programas de tutela en línea sobre las normas federales de quiebra y el nuevo sistema de archivo electrónico de causas en los tribunales federales.

Con frecuencia el FJC usa un enfoque multimedia para la capacitación del personal usando la presentación de la transmisión FJTN en conjunto con materiales escritos seguido por una conferencia en línea o por teléfono para que los empleados puedan entrar a fondo sobre los temas con los instructores.



## **7. Investigación**

El FJC realiza investigaciones empíricas así como campos de investigación preparatorios en cuanto a los distintos aspectos de la práctica jurídica, la administración judicial y la imposición de condenas penales. La División de Investigación con personal profesional con capacitación interdisciplinaria en cuanto al derecho y las ciencias sociales, elabora la mayoría de los proyectos a petición de las comisiones de la Conferencia Judicial de los Estados Unidos.

Los estudios de investigación del FJC generan información objetiva para ayudarle a la Conferencia Judicial elaborar recomendaciones para los nuevos jueces, medir el impacto de las innovaciones en la administración de causas y evaluar la necesidad de formular enmiendas a las normas procesales. El FJC no es partidario de un curso de acción en particular o de iniciativas de reforma. Para dar varios ejemplos sus proyectos de investigación han examinado el uso de la tecnología en la sala del tribunal para presentar pruebas, y el posible efecto en el proceso de investigación; han evaluado la tecnología de grabación de audio digital para producir transcripciones de los procesos; han revisado las prácticas de la resolución alternativa a las disputas, y también han estudiado los cambios en las normas sobre el litigio de demandas en conjunto.

## **8. Estudiando la historia de los tribunales federales**

Una parte del mandato de la FJC es de conducir investigación sobre la historia de la rama judicial. Este es el trabajo de la Oficina de Historia Judicial Federal. Esta oficina mantiene una fuente de referencias en línea para todo lo que es la historia judicial incluyendo un directorio biográfico de todos los jueces federales con cargos vitalicios, historias legislativas de los tribunales federales, una variedad de documentos y notas históricas, así como guías de referencia a la historia judicial. También elaboran materiales educativos para animar el estudio de la historia de la judicatura federal y apoya programas históricos en tribunales federales particulares.

## **9. Los programas internacionales**

La Oficina de Relaciones Internacionales Judiciales del FJC coordina sesiones informativas para delegaciones de otros países que nos visitan y les provee materiales sobre el sistema judicial de los EE.UU. y el trabajo del FJC. En respuesta a las peticiones de las judicaturas en el extranjero u organizaciones de desarrollo, la FJC ha creado seminarios sobre diversos temas tal como la educación de la rama judicial, administración de los tribunales, administración de causas, la resolución alternativa de disputas y la ética judicial. El personal del FJC ha visitado los tribunales y centros de capacitación judicial de otros países para proveer asistencia técnica. El Programa de Becas Judiciales de Visitantes del Extranjero presenta una oportunidad para la judicatura de otros países, funcionarios del tribunal así como expertos, de realizar investigaciones en el FJC y examinar temas relativos a la administración judicial frecuentemente con la asistencia del personal de la FJC. Los costos de viaje y otros costos directos para estos programas de educación judicial del extranjero, incluyendo el Programa de Becarios Visitantes, son financiados por fuentes externas.

## VIII JAPÓN INSTITUTO DE FORMACIÓN E INVESTIGACIÓN JUDICIAL \*

### 1. Introducción

En 1947, en las postrimerías de la Segunda Guerra Mundial, se constituye el Instituto de Formación e Investigación Judicial del Japón - IFIJJ, siendo, por ende, anterior a cualquier centro académico judicial europeo o iberoamericano.

De acuerdo con la idiosincrasia japonesa, el funcionamiento del IFIJJ se desarrolla bajo parámetros de excelencia, rigurosidad y exigencia, al extremo de haber sido criticada por este hecho, incluso por la propia comunidad jurídica del país.

El Instituto se constituye en un referente nacional y como una de las más elevadas expresiones de la cultura jurídica japonesa, acoge a los más destacados juristas del país y procura una enseñanza acorde con los más altos estándares de calidad.

### 2. Base legal y reglamentaria

Se crea en virtud del artículo 14 del Court Act No. 59 de 1947. No se pudo tener acceso a los textos de la reglamentación interna del IFIJJ, sin embargo, a partir de la información secundaria obtenida de la bibliografía disponible y de su propio *web site* institucional, fue posible lograr una aproximación muy general, pero no por ello menos útil, a su estructura y su forma de funcionamiento.

### 3. Visión, misión y objetivos institucionales

El IFIJJ persigue los siguientes objetivos:

- a. Selección y formación inicial de los aprendices legales<sup>35</sup> en camino hacia su incorporación a la carrera de jueces (Saiban-kan), fiscales (Kensatsu-kan) y abogados (Bengoshi)
- b. Formación permanente de jueces.
- c. Investigación en el campo judicial.

El IFIJJ se constituye en la “puerta de entrada” para el ejercicio de toda profesión relacionada con el Derecho, tanto pública (jueces, fiscales y oficiales jurídicos de la administración) como privada (abogados profesionales), cuyo ingreso requiere de la aprobación del Examen Jurídico Nacional” (National Bar Examination), al cual se presentan más de 26.000 bachilleres en derecho para un

---

\* Iván Arandia. Responsable de la recopilación, traducción y sistematización en base a los textos reglamentarios del IFIJJ y otros escritos extractados de su página web.

<sup>35</sup> En el esquema japonés, luego del “Examen Jurídico Nacional”, promovido por el Viceministro de Justicia, el Secretario General de la Suprema Corte y un delegado de la Federación de Abogados, los aprobados adquieren la calidad de “aprendices legales” postulantes a la función de jueces, fiscales/procuradores y abogados profesionales.

promedio de 700 cupos. Los aprobados adquieren la calidad de “aprendices legales” (legal apprentices), con status de funcionarios públicos y, por ende, con una remuneración monetaria que permite su supervivencia durante el curso.

#### 4. Naturaleza jurídica y estructura organizativa

El IFIJJ se constituye en un órgano directamente dependiente de la Suprema Corte del Japón, es decir, se crea como una unidad de la estructura formal de dicho tribunal.

Organizacionalmente, se subdivide en tres áreas funcionales:

a. Entrenamiento e investigación para jueces

Se trata en los hechos del componente de capacitación permanente y perfeccionamiento a los funcionarios judiciales en ejercicio del cargo, esencialmente desarrollado por un *staff* de profesores-jueces

b. Entrenamiento para aprendices legales

Sector en el que se despliega la mayor parte de los recursos del IFIJJ, dirigido a los “aprendices legales”, constituidos por los egresados de las facultades de Derecho de la universidades niponas que hayan logrado superar el Examen Nacional de Derecho, organizado conjuntamente por el Viceministro de Justicia, el Secretario General de la Suprema Corte y un delegado representante de la Federación de Abogados profesionales.

El modelo japonés de formación jurídica post-universitaria se caracteriza por constituirse en un sistema único de formación y acceso a la función pública en el ámbito jurídico, es decir, jueces, fiscales, oficiales jurídicos e incluso, abogados profesionales.

Para esta área se ha previsto un staff docente compuesto por:

- ⇒ Profesores Jueces en materia civil
- ⇒ Profesores Fiscales en ejercicio
- ⇒ Profesores Abogados en ejercicio profesional en materia civil
- ⇒ Profesores Abogados en ejercicio profesional en materia criminal

c. Componente de Secretariado

- División de Asuntos Generales
- División Contable
- División de Planificación
- División de Diseño y Elaboración de Materiales de Enseñanza

#### 5. Régimen presupuestario

Al ser un órgano dependiente directamente de la Suprema Corte, entendemos que goza de una asignación proveniente del presupuesto general asignado a dicho Tribunal.

## 6. Actividad académica formativa

Como se colige de las áreas funcionales ya descritas en el punto 4, el IFIJJ desarrolla sus actividades académicas en dos grandes áreas:

### A. Actividades formativas y de capacitación

- Entrenamiento e investigación para jueces

⇒ Entrenamiento introductorio para jueces.

Actividades de formación para jueces, jueces asistentes y jueces de corte sumaria con opción a asumir nuevas responsabilidades o puestos.

⇒ Talleres en áreas específicas.

Que se categorizan en tres tipos: a) Talleres en áreas básicas, con la finalidad de ayudar a los jueces en encontrar su campo de especialidad; b) Talleres áreas específicas que apuntan a profundizar sus conocimientos en el campo de su especialidad; y, c) Talleres especiales de acuerdo a las necesidades institucionales, entre los que se destacan los talleres ampliados que tocan aspectos de interés general a varias instancias, sin especificar campos específicos.

⇒ Visitas y pasantías/estancias.

Del tipo *stage*, que permiten a los jueces estancias por tiempo determinado en entidades privadas de fuera del ambiente de las cortes, con la finalidad de ampliar la visión del juez a los aspectos económicos e institucionales que se desarrollan en la sociedad.

- Entrenamiento para “aprendices legales”

El proceso de formación de los “aprendices legales” se desarrolla en dos fases:

⇒ Cuatro meses de enseñanza práctica en la sede del Instituto;

⇒ Dieciséis meses de entrenamiento en campo, tanto en tribunales y despachos fiscales, como en estudios jurídicos especialmente escogidos, todo bajo la supervisión del Instituto;

⇒ Cuatro meses finales para los últimos retoques.

Pasadas estas tres etapas, el aprendiz legal será sometido a un examen final, consistente en pruebas escritas y orales, ante un tribunal presidido por el Presidente de la Suprema Corte y miembros especiales seleccionados de entre los jueces, fiscales, abogados profesionales y profesores universitarios.

## **B. Actividades de investigación**

El Instituto controla el crecimiento intelectual y el perfeccionamiento de los jueces, con la finalidad de identificar a los aptos para incluirlos en los programas de investigación circunscritos esencialmente al perfeccionamiento administrativo del aparato judicial. Estos programas están destinados a aquellos a los que los japoneses llaman *full fledged judges* (jueces hechos y derechos, según una traducción literal) con un mínimo de diez años de experiencia y probada capacidad académica y profesional.

## **7. Infraestructura inmobiliaria y tecnológica**

Los recursos no faltan para llevar adelante un trabajo de tanta excelencia como el desarrollado por la IFIJJ. En junio de 1948 se establece en su primer edificio propio, ubicado en *Kioi-cho, Chiyoda-ku*, situado en el territorio municipal de Tokyo. En abril de 1971, se traslada a *Yushima, Bunkyo-ku*, también en Tokyo, hasta que en abril de 1994, se establece en sus actuales instalaciones, localizadas en *Wako City*, perteneciente en la prefectura de Saitama.

IX  
MÉXICO  
EL INSTITUTO DE LA JUDICATURA FEDERAL\*

## 1. Introducción

El Decreto que Reforma y Adiciona la Ley Orgánica del Poder Judicial de la Federación, publicado en el Diario Oficial de la Federación (DOF) el 30 de diciembre de 1977, crea también el Instituto de Especialización Judicial con el objetivo de preparar y capacitar a quienes aspiren a ocupar puestos en el mismo<sup>36</sup>. Este centro formativo judicial funcionó hasta diciembre de 1994, cuando por virtud de la reforma del Poder Judicial Federal se produce también un cambio en su propia estructura<sup>37</sup>.

Así las cosas, el actual Instituto de la Judicatura Federal (=IJF) nace en 1995 como resultado de la reforma del Poder Judicial Federal emprendida al inicio de la Administración Federal 1994-2000. El constituyente permanente de 1994 pretendió modernizar al Poder Judicial mediante la dignificación de la Suprema Corte de Justicia de la Nación (=SCJN), elevándolo a rango de tribunal constitucional y dotándolo de una administración adecuada y efectiva, dos elementos que se constituyeron en los dos grandes objetivos de la reforma judicial de 1994. Para resolverlos se recurrió a dos principios extraídos de la administración: la división del trabajo y la especialización o profesionalización<sup>38</sup>.

La premisa para la metamorfosis de la Suprema Corte de una corte de casación en un tribunal constitucional consistió básicamente en tres medidas: 1) la recomposición de la SCJN, incluyendo el método para la designación de los ministros que integran el Pleno, duración en el cargo y requisitos; 2) las nuevas facultades de la SCJN en materia de controversias constitucionales y la acción de inconstitucionalidad, y 3) la creación del Consejo de la Judicatura Federal (CJF)<sup>39</sup>. Al interior de este último se encuentra sectorizado el Instituto de la Judicatura Federal.

Uno de los principales objetivos que tiene el IJF es la instauración de la carrera judicial. El propio IJF y la carrera judicial tienen como finalidad que las personas que pertenezcan o pretendan pertenecer al Poder Judicial de la Federación tengan los conocimientos y habilidades necesarias para desempeñar la función judicial de manera excelente, objetiva, imparcial, profesional y con independencia<sup>40</sup>.

---

\* Carlos Arcudia Hernández. Autor del capítulo.

<sup>36</sup> Acuerdo General 10/2004 del Pleno del Consejo de la Judicatura Federal por el que se determina la duración del período de encargo del Director General del Instituto de la Judicatura Federal (IJF)

<sup>37</sup> Vid. ARCUDIA HERNÁNDEZ, Carlos "EL poder Judicial en México" en *Estructuras de administración de Justicia en estados compuestos: un Estudio Comparativo* Iván Arandia (Coord); Instituto de la Judicatura de Bolivia; Dirección de Información, Investigación y Documentación Jurídica, 2010 pp 503-504

<sup>38</sup> RABASA GAMBOA, Emilio "La acción 21, el rediseño del Poder Judicial de la Federación." en *La ciencia del Derecho Procesal Constitucional. Homenaje a Héctor Fix-Zamudio*, Marcial Pons, Instituto de Investigaciones Jurídicas, UNAM, Instituto Mexicano de Derecho Procesal Constitucional, México, 2008 pp 122-123

<sup>39</sup> *Ibidem* p 124

<sup>40</sup> SANCHEZ CEPEDA, Rodolfo "La Escuela Judicial: El Instituto de la Judicatura Federal" en *Estudios en Homenaje a Marcia Muñoz de Alba Medrano. La enseñanza del Derecho* David Cienfuegos Salgado y María Carmen Macías Vázquez (Coords), Instituto de Investigaciones Jurídicas UNAM, México, 2006 pp 454-455

El ingreso y promoción de los servidores públicos de carácter jurisdiccional del Poder Judicial de la Federación se hace mediante la carrera judicial la cual se encuentra prevista en los artículos 105 a 121 de la Ley Orgánica del Poder Judicial de la Federación (=LOPF), por las siguientes categorías:

- Magistrados de Circuito
- Juez de Distrito
- Secretario general de acuerdos de la SCJN
- Subsecretario general de acuerdos de la SCJN
- Secretario de estudio y cuenta de ministro
- Secretario de acuerdos de sala
- Subsecretario de acuerdos de sala
- Secretario de tribunal de circuito
- Secretario de juzgado de distrito
- Actuario del Poder Judicial de la Federación<sup>41</sup>

## 2. Base legal y reglamentaria

El artículo 100 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (=CPEUM) prevé el establecimiento de las bases para la formación y actualización de funcionarios judiciales, y para el desarrollo de la carrera judicial, a efecto de que se rija por los principios de excelencia, objetividad, imparcialidad, profesionalismo e independencia. Esta disposición no solamente es evidencia de la necesidad de una carrera judicial, sino también de la creación de un organismo con la finalidad de operarla. Según la propia disposición constitucional este organismo se deberá establecer en la Ley Orgánica del Poder Judicial (=LOPJF)

Ahora bien, la base legal y el desarrollo reglamentario del IJF son más bien reducidos. Su estructuración y funcionamiento se apoyan esencialmente en los artículos 92 a 97 de la LOPJF, así como en seis Acuerdos del Pleno del CJF sobre diversas materias.

El artículo 92 de la LOPJF define al IJF como el órgano auxiliar del Consejo de la Judicatura Federal en materia de investigación, formación, capacitación y actualización de los miembros del Poder Judicial de la Federación y de quienes aspiren a pertenecer a éste. Si bien en esta norma legal se contempla que el funcionamiento y atribuciones del Instituto de la Judicatura se regirán por las normas que determine el Consejo de la Judicatura Federal en el reglamento respectivo; hasta la fecha no tenemos noticia de que se haya promulgado tal disposición legal.

En cuanto a las atribuciones generales, el propio artículo 92 de la LOPJF faculta al IJF a establecer extensiones regionales, apoyar los programas y cursos de los poderes judiciales locales en los términos que le sea solicitado y coordinarse con las universidades del país para que éstas lo auxilien en la realización de las tareas de investigación, formación, capacitación y actualización.

---

<sup>41</sup> *Ibidem* p 455. Para abundar más sobre las atribuciones y papel de los cargos de la carrera judicial vid ARCUDIA HERNÁNDEZ, Carlos “El Poder Judicial en México” *ob. cit.* pp 510-514

A la fecha no existe un reglamento como tal que norme la estructura orgánica y que establezca reglas de funcionamiento para el IJF. Existen, sin embargo, algunos Acuerdos del Consejo de la Judicatura Federal que regulan aspectos específicos, como exponemos en el siguiente cuadro:

Cuadro N° 2

**Acuerdos que regulan el funcionamiento del IJF**

ACUERDO	MATERIA
Acuerdo General 10/2004	Este acuerdo establece que la duración del cargo de Director del IJF será de cuatro años con posibilidad de una sola reelección inmediata por un período más, previa propuesta del Presidente y designación del Pleno del consejo de la Judicatura Federal. Además establece que el pleno del CJF podrá remover al Director General sin que hubiere transcurrido uno u otro de los períodos señalados.
Acuerdo General 24/2003	Este acuerdo establece las reglas de la asistencia de los servidores públicos adscritos al CJF, órganos jurisdiccionales y auxiliares a los concursos y exámenes de la carrera judicial. Así, los servidores públicos del Poder Judicial de la Federación quedan facultados para participar en las convocatorias de concursos o exámenes de aptitud. Los jueces de Distrito que aspiren a ser Magistrados de Circuito, deberán solicitar autorización a la Comisión de la Carrera Judicial para participar en los exámenes. Los servidores públicos adscritos a tribunales de Circuito y juzgados de Distrito deberán solicitar igualmente autorización a la Comisión de la Carrera Judicial.
Acuerdo General 26/2004	En este acuerdo se reglamentan los cursos del IJF, se fijan las bases para celebrar y organizar los exámenes de aptitud de la carrera judicial; establece el procedimiento para la expedición de nombramientos de Secretarios de Tribunal de Circuito, de Juzgados de Distrito y Actuarios del Poder Judicial de la Federación
Acuerdo General 27/2004	Este acuerdo regula la participación de los Jueces de Distrito y Magistrados de Circuito en actividades docentes del IJF. Este acuerdo establece que las horas-clase que impartan jueces y magistrados serán registradas y consideradas como criterio de evaluación en los casos de solicitudes de promoción, cambio de adscripción o ratificación
Acuerdo General 55/2004	Mediante este acuerdo se regulan las estancias de los alumnos del IJF en los órganos jurisdiccionales

Fuente: Archivos institucionales

### 3. Misión, visión, objetivos institucionales y ámbito de acción

El artículo 95 de la LOPJF señala como objeto de los programas que imparta el IJF que los integrantes del Poder Judicial de la Federación o quienes aspiren a ingresar a éste, fortalezcan los conocimientos y habilidades necesarias para el adecuado desempeño de la función judicial. En concordancia con este precepto legal la misión del IJF es la siguiente:



“El Instituto de la Judicatura Federal es el Órgano Auxiliar del Consejo de la Judicatura Federal encargado de la investigación, formación, capacitación y actualización de los miembros del Poder Judicial de la Federación y de quienes aspiren a pertenecer a éste, dedicado a fortalecer los conocimientos y habilidades necesarias para el adecuado desempeño de la función judicial”<sup>42</sup>

En el cumplimiento de su misión, el IJF tiene la visión de consolidarse como una Escuela Judicial de excelencia, respetada y reconocida a nivel nacional e internacional por su labor de capacitación, formación, investigación y actualización de servidores públicos del Poder Judicial de la Federación y de quienes aspiren a pertenecer a éste; así como destacarse por desarrollar en los alumnos el saber teórico y práctico necesario para el desempeño de la función judicial y las actitudes éticas inherentes a esta noble tarea<sup>43</sup>.

El ámbito de acción del IJF es nacional. Como veremos en el apartado número 5 -estructura orgánica- el mismo se compone de una sede central ubicada en la Ciudad de México y por extensiones distribuidas en toda la geografía de la República Mexicana.

#### **4. Naturaleza jurídica y administrativa**

Por disposición del artículo 92 de la LOPJF el IJF tiene carácter de órgano auxiliar del Consejo de la Judicatura Federal en materia de investigación, formación, capacitación y actualización de los miembros del Poder Judicial de la Federación y de quienes aspiren a pertenecer a éste. Por tanto, tiene un papel de *staff* en el organigrama del Consejo de la Judicatura Federal. Como veremos en el apartado relativo a Recursos Humanos, el Director y los Coordinadores de Extensión son juzgadores en ejercicio y por tanto compaginan sus tareas del IJF con su función jurisdiccional.

#### **5. Estructura organizativa**

El Instituto de la Judicatura cuenta con un Comité Académico establecido en el artículo 93 de la LOPJF. La finalidad del Comité es determinar, de forma conjunta con el Director General, los programas de investigación, preparación y capacitación de los alumnos del Instituto, los mecanismos de evaluación y rendimiento, y la elaboración de los proyectos de reglamentos del Instituto y la participación en los exámenes de oposición a que se refiere el título séptimo de esa ley, es decir, de la carrera judicial.

Este Comité lo preside el Director del Instituto y lo conforman, además, cuando menos ocho miembros de entre personas con reconocida experiencia profesional o académica, que son designados por el Consejo de la Judicatura Federal, para ejercer por un periodo no menor de dos años ni mayor de cuatro, según lo refieren los artículos 93 y 94 de la LOPJF<sup>44</sup>

---

<sup>42</sup> Vid <http://www.ijf.cjf.gob.mx/misionvision.asp>, consultada el 7 de abril de 2011

<sup>43</sup> Vid <http://www.ijf.cjf.gob.mx/misionvision.asp>, consultada el 7 de abril de 2011

<sup>44</sup> SÁNCHEZ ZEPEDA Rodolfo “La Escuela Judicial: El Instituto de la Judicatura Federal” *ob. cit.* p 448

La Sede Central se ubica en la ciudad de México y se compone de un Director General, que es magistrado de circuito, una Coordinación Académica, diversos secretarios técnicos, directores y subdirectores de área así como jefes de departamento. El IJF cuenta con extensiones en los estados de Aguascalientes, Baja California, Chiapas, Chihuahua, Coahuila, Durango, Estado de México, Guanajuato, Jalisco, Morelos, Nayarit, Nuevo León, Oaxaca, Puebla, Querétaro, San Luis Potosí, Sinaloa, Sonora, Tabasco, Tamaulipas, Tlaxcala, Veracruz, Yucatán y Zacatecas. También cuenta con aulas en Poza Rica, Veracruz; Cintalapa de Figueroa, Guerrero; Iguala, Guerrero; Colima, Colima; Campeche, Campeche; y, Coatzacoalcos, Veracruz.

El Instituto cuenta con un Director General y cinco Secretarías que regentan sus diferentes áreas funcionales:

- Secretaría general. Que, entre otras cosas, asiste al Director General en sus funciones ordinarias, planea y ejecuta la celebración de concursos y exámenes y coordina al resto de las secretarías técnicas en ausencia del Director General.
- Secretaría de investigación. Prevista en la propia LOPJF, con la misión primordial de realizar los estudios necesarios para el desarrollo y mejoramiento de las funciones del PJJ.
- Secretaría académica. Que, principalmente, coordina la prestación de los servicios escolares que ofrece el IJF.
- Secretaría de proyectos especiales. Encargada de llevar a cabo la labor de actualización de los miembros del PJJ, a través de eventos tales como conferencias, talleres, seminarios, simposios, cursos, paneles, ceremonias académicas, presentación de libros, etc.
- Secretaría de administración. Como bien lo indica su nombre, su misión es proveer los recursos necesarios para el óptimo funcionamiento de todas las demás secretarías.

## 6. Recursos humanos

La Sede Central del IJF cuenta con un Director General, quien es además Magistrado Adscrito a un Tribunal Colegiado. Cuenta además con una Coordinadora Académica; 8 secretarios técnicos “A”; 6 directores de área; 3 subdirectores de área; y, 10 jefes de departamento<sup>45</sup>.

Cada extensión cuenta con un Coordinador que está adscrito a un órgano jurisdiccional de los diferentes circuitos judiciales que integran el Poder Judicial Federal en los Estados de la República. De manera ejemplificativa incluimos en la siguiente tabla algunas extensiones y el cargo que ocupa el Coordinador respectivo<sup>46</sup>.

<sup>45</sup> Vid <http://www.ijf.cjf.gob.mx/directorio.asp> , consultada el 7 de abril de 2011

<sup>46</sup> Vid. <http://www.ijf.cjf.gob.mx/extensiones.asp>, consultada el 7 de abril de 2011

Cuadro N° 3

**Algunas extensiones del IJF en los Estados de la República y sus encargados**

<b>EXTENSIÓN</b>	<b>CARGO Y ADSCRIPCIÓN DEL COORDINADOR</b>
Aguascalientes, Aguascalientes	Magistrado del Tribunal Unitario del Trigésimo Circuito
Acapulco, Guerrero	Magistrado del Segundo Tribunal Unitario del Vigésimo Primer Circuito
Baja California	Magistrado del Quinto Tribunal Colegiado del Décimo Quinto Circuito
Cancún, Quintana Roo	Magistrado del Primer Tribunal Colegiado del Vigésimo Séptimo Circuito
San Luis Potosí	Magistrado del Primer Tribunal Colegiado del Noveno Circuito
Sinaloa	Magistrado del Tercer Tribunal Colegiado del Décimo Segundo Circuito
Tamaulipas	Magistrado del Segundo Tribunal Colegiado en Materias Penal y de Trabajo del Décimo Noveno Circuito
Yucatán	Magistrado del Tribunal Colegiado en Materias Civil y Administrativa del Décimo Cuarto Circuito

Fuente: Archivos institucionales

## 7. Presupuesto

El Manual de Organización del Poder Judicial faculta al IJF a enviar al CJF su anteproyecto de presupuesto. Ahora bien, el artículo 100 de la CPEUM en su último párrafo establece que el CJF elabora el presupuesto del Poder Judicial Federal con excepción del correspondiente al de la SCJN.

El Poder Judicial lo remite al Poder Ejecutivo para su inclusión en el proyecto de Presupuesto de Egresos de la Federación para ser sometido a la aprobación del Congreso de la Unión.

## 8. Estructura académica

En todas las extensiones del IJF se imparten una multiplicidad de cursos que podemos clasificar en cursos regulares y cursos especiales.

El curso regular por excelencia es la Especialidad en Secretaría de Juzgado de Distrito y Tribunal de Circuito, ésta tiene como finalidad la capacitación básica de funcionarios, a efecto de que puedan fungir como secretarios de los mencionados órganos jurisdiccionales del Poder Judicial de la Federación.

La especialidad se integra con cuatro bloques que se imparten en 6 meses (740 horas) en el esquema de seis horas diarias. Sin embargo, el Curso Básico de Formación y Preparación de Secretarios del Poder Judicial de la Federación, que se impartirá en las extensiones, tendrá una duración de un año con clase de dos horas diarias.

En cuanto a la metodología, está concebida para que el alumno aprenda a resolver casos prácticos, con apoyo de la técnica expositiva y la lectura de jurisprudencia. Cada materia cuenta con un profesor titular que abordará los conceptos teóricos necesarios para la práctica judicial y un asesor que en coordinación con el titular, implementará un taller respecto de la misma, para la realización de ejercicios

tendientes a la elaboración de resoluciones judiciales. Estos talleres tendrán una carga horaria mayor a la impartida por el profesor titular

Respecto del perfil docente, los profesores titulares de las materias serán -preferentemente- jueces de Distrito o magistrados de Circuito, y los asesores de los talleres serán licenciados en Derecho con experiencia en la función jurisdiccional, que actuarán bajo la dirección y supervisión de los titulares<sup>47</sup>

Por lo que respecta a los cursos especiales se proporcionan durante toda una anualidad, tienen una duración de varias horas- curso y corresponden a diversas áreas o disciplinas jurídicas del más alto nivel. Los podemos clasificar en cursos de actualización, cursos especiales, programa de apoyo académico y los cursos del Sistema Nacional de Capacitación y Desempeño Judicial. A continuación presentamos un cuadro con los principales cursos especiales que ha organizado el IJF en los últimos años

Cuadro N° 4

**Cursos especiales del IJB impartidos en los últimos años**

PROGRAMA	CURSO
Programa de Apoyo Académico	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diplomado en Introducción a la Función Jurisdiccional - Programa de apoyo académico-2008</li> </ul>
Cursos Especiales	<ul style="list-style-type: none"> <li>Curso Nociones Generales del Juicio de Amparo – 2007</li> <li>Curso Nociones del Procedimiento Penal Federal – 2008</li> <li>Taller de Redacción de Actas y Razones Actuariales-2008</li> </ul>
Sistema Nacional de Capacitación y Evaluación del Desempeño Judicial	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diplomado en Introducción a la Función Jurisdiccional 2009, modalidad virtual</li> <li>Curso de Actualización Legislativa, módulo materia Administrativa, modalidad virtual 2010</li> <li>Curso de certificación de Jueces Federales Especializados en Justicia Federal para Adolescentes 2009, modalidad virtual</li> </ul>

Fuente: Archivos institucionales

## 9. Infraestructura inmobiliaria y tecnológica

La Sede Central del IJF cuenta con instalaciones propias en la cual se localizan las oficinas administrativas así como la Biblioteca del Instituto de la Judicatura Federal “Felipe Tena Ramírez”. Las extensiones normalmente funcionan dentro de los tribunales colegiados de circuito al que se encuentran adscritos los Coordinadores de Extensión.

En cuanto a la infraestructura tecnológica el IJF cuenta con un Campus Virtual. Este espacio tiene como función primordial brindar a los funcionarios del Poder Judicial de la Federación y a quienes aspiren a pertenecer a éste, la posibilidad de ingresar a diversos eventos académicos con la finalidad de

<sup>47</sup> Vid. <http://.ijf.cjf.gob.mx/cursosreg.asp#> consultado el 5 de abril de 2011

satisfacer sus crecientes demandas de formación, actualización y especialización, relacionadas con el campo de conocimientos en que se desempeñan.

Dentro de este Campus, el Sistema de Educación a Distancia, surge como una propuesta educativa innovadora, que de manera no presencial y haciendo uso de diversas tecnologías de la información y de la comunicación, pone al alcance de los usuarios múltiples y diversas posibilidades académicas para alcanzar la finalidad antes mencionada<sup>48</sup>.

Gráfico N° 2  
Página de acceso al Campus Virtual del IJF



Fuente: Página web institucional

Por otra parte el IJF tiene un Campus Virtual para el Sistema Nacional de Capacitación y Evaluación del Desempeño Judicial. Este espacio virtual tiene como finalidad brindar a los funcionarios de los Órganos Jurisdiccionales de cualquier tipo en la República Mexicana, la posibilidad de ingresar a diversos eventos académicos con la finalidad de satisfacer sus crecientes demandas de formación, actualización y especialización, relacionadas con el campo de conocimientos en que se desempeñan. Así las cosas y –a guisa de ejemplo- en la actualidad se imparten en esta plataforma el Curso de Actualización Legislativa. Módulo Materia Administrativa. Reformas fiscales 2011; el Curso de Actualización Legislativa. Módulo Materia Penal. Análisis dogmático de la nueva regulación del secuestro. Reformas publicadas en el DOF de 30 de noviembre de 2010; el Curso de Certificación para Defensores Públicos y Asesores Jurídicos Federales en Justicia para Adolescentes 2010; y, el Diplomado en Introducción a la Función Jurisdiccional, Modalidad Virtual<sup>49</sup>.

<sup>48</sup> Vid <http://www.campus.cjf.gob.mx/> consultada el 7 de abril de 2011

<sup>49</sup> Vid <http://sncedj.ijf.cjf.gob.mx/index.jsp>, consultado el 7 de abril de 2011

**Gráfico N° 3**  
**Campus Virtual del Sistema Nacional de Capacitación y Evaluación del Desempeño Judicial**



Fuente: Página web institucional

**BIBLIOGRAFÍA**

**Capítulos de libro**

ARCUDIA HERNÁNDEZ, Carlos “EL poder Judicial en México” en *Estructuras de administración de Justicia en estados compuestos: un Estudio Comparativo* Iván Arandía (Coord); Instituto de la Judicatura de Bolivia; Dirección de Información, Investigación y Documentación Jurídica, 2010

RABASA GAMBOA, Emilio “La acción 21, el rediseño del Poder Judicial de la Federación.” en *La ciencia del Derecho Procesal Constitucional. Homenaje a Héctor Fix-Zamudio*, Marcial Pons, Instituto de Investigaciones Jurídicas, UNAM, Instituto Mexicano de Derecho Procesal Constitucional, México, 2008

SANCHEZ CEPEDA, Rodolfo “La Escuela Judicial: El Instituto de la Judicatura Federal” en *Estudios en Homenaje a Marcia Muñoz de Alba Medrano. La enseñanza del Derecho* David Cienfuegos Salgado y María Carmen Macías Vázquez (Coords), Instituto de Investigaciones Jurídicas UNAM, México, 2006

**Sitios de internet**

- <http://www.campus.cjf.gob.mx/>
- <http://www.ijf.cjf.gob.mx/misionvision.asp>
- <http://www.ijf.cjf.gob.mx/directorio.asp>
- <http://www.ijf.cjf.gob.mx/extensiones.asp>
- <http://.ijf.cjf.gob.mx/cursosreg.asp#>
- <http://sncedj.ijf.cjf.gob.mx/index.jsp>



**X**  
**PARAGUAY**  
**ESCUELA NACIONAL DE LA JUDICATURA\***

## **1. Introducción**

La economía jurídica paraguaya ubica a la Escuela Nacional de la Judicatura del Paraguay (ENJP) en la órbita del Consejo de la Magistratura, como la única institución de enseñanza jurídica especializada constituida para contribuir, entre otros, al cumplimiento de los deberes y atribuciones del Consejo de la Magistratura, basándose en elementos objetivos por medio de la Excelencia Académica y la rigurosidad en la evaluación del desempeño.

La Escuela Judicial tendrá su sede en la Capital de la República.

## **2. Base legal y reglamentaria**

La Escuela Judicial se crea en 1998 mediante Ley N° 1376/98, rigiendo su funcionamiento por su reglamento interno y por las demás reglamentaciones y resoluciones que dicte el Consejo de la Magistratura.

## **3. Finalidad y objetivos**

Son objetivos de la Escuela Judicial:

- La formación científica y la capacitación académica en el ámbito de las ciencias jurídicas y el entrenamiento de los postulantes en la práctica judicial.
- La actualización y el perfeccionamiento de los magistrados judiciales, de los miembros del Ministerio Público y de la Defensa Pública.
- La capacitación y entrenamiento de los auxiliares de la justicia.
- El relacionamiento con instituciones similares de otros países y con universidades nacionales y extranjeras para la cooperación en proyectos de docencia e investigación.
- La publicación, la divulgación y la distribución de obras jurídicas de investigación, legislación, doctrina y jurisprudencia.
- La reglamentación de la presente ley deberá prever la regionalización de los servicios prestados por la Escuela Judicial.

## **4. Naturaleza jurídica y administrativa**

La Escuela Judicial de la República del Paraguay depende institucionalmente del Consejo de la Magistratura, entidad que en su carácter de órgano directivo superior, ejerce la administración general y la superintendencia de la misma, con facultades disciplinarias y de reglamentación.

---

\* Iván Arandia. Responsable de la recopilación y sistematización en base a los textos reglamentarios de la ENJP y otros escritos extractados de su página web.



## 5. Estructura organizativa

### A. Nivel directivo

- Consejo de la magistratura

El órgano directivo superior de la Escuela Judicial será el **Consejo de la Magistratura**, al que asistirán el Director Ejecutivo y el Consejo Consultivo.

Este órgano tendrá a su cargo la administración de la Escuela Judicial y podrá crear y estructurar los departamentos necesarios para el mejor cumplimiento de los fines de la institución.

Las atribuciones del Consejo de la magistratura respecto de la Escuela Judicial de la República del Paraguay son los siguientes:

- Determinar la política educativa y docente de la Escuela Judicial;
- Fijar el calendario de actividades y aprobar los planes, programas, módulos y eventos, así como su contenido curricular;
- Crear y estructurar departamentos de la escuela judicial, y controlar su funcionamiento y el cumplimiento de sus objetivos;
- Celebrar acuerdos de cooperación con instituciones públicas o privadas nacionales y extranjeras;
- Elaborar el reglamento interno de la Escuela Judicial;
- Aprobar o modificar el anteproyecto de presupuesto anual para la Escuela Judicial, que le sea propuesto por el Director Ejecutivo;
- Seleccionar, contratar, designar y remover a los docentes de cursos, seminarios y demás actividades académicas;
- Designar y remover al Director Ejecutivo;
- Dentro del margen de lo establecido en el Presupuesto General de la Nación, designar a los funcionarios administrativos y removerlos;
- Administrar la Escuela Judicial; y
- Las demás atribuciones que le otorgue la ley.

- Consejo consultivo

El Consejo Consultivo será un órgano de consulta y asesoramiento del Consejo de la Magistratura, sobre el desenvolvimiento académico, docente y administrativo de la Escuela Judicial. El reglamento interno determinará sus modalidades operativas.

El Consejo Consultivo estará integrado por un representante de la Fiscalía General del Estado, de la Defensoría General y de la Asociación de Magistrados del Paraguay, y por tres prestigiosos juristas designados por el Consejo de la Magistratura. Su actuación como miembros del Consejo Consultivo será ad honores.

Los miembros del Consejo Consultivo que designe el Consejo de la Magistratura deben ser de nacionalidad paraguaya, de 35 años de edad, por lo menos, con Título de Abogado, de conducta

intachable, interesados en la capacitación judicial o con experiencia docente universitaria en materia jurídica.

Los miembros del Consejo Consultivo durarán un año en el ejercicio de sus funciones contadas a partir de sus respectivas designaciones, y podrán ser reelectos. Aún cuando no hubiese expirado el plazo indicado, podrán ser substituidos por decisión de los órganos designantes.

- Director ejecutivo

El Director Ejecutivo será el superior jerárquico inmediato de los funcionarios de la Escuela Judicial, y será el responsable directo de que su funcionamiento docente y académico se realice conforme al reglamento interno, a los programas y planes y a las decisiones del Consejo de la Magistratura.

*Requisitos para ser director ejecutivo de la Escuela Judicial.* El Director Ejecutivo deberá poseer título universitario de abogado, y durante el término de diez años cuanto menos, haber ejercido efectivamente la profesión, o desempeñado función de la magistratura judicial, o ejercido la cátedra universitaria en materia jurídica, conjunta, separada o alternativamente.

*Duración.* El Director Ejecutivo durará tres años en sus funciones, podrá ser reelecto y deberá dedicarse a sus funciones a tiempo completo.

*Remuneración.* Su remuneración no excederá a la de un miembro de un Tribunal de Apelación.

Atribuciones y deberes del Director Ejecutivo:

- Cumplir y hacer cumplir las leyes y reglamentos que rigen la Escuela Judicial.
- Instrumentar y ejecutar las decisiones del Consejo de la Magistratura.
- Proponer al Consejo de la Magistratura las actividades académicas, la organización y modo de funcionamiento de los módulos o departamentos académicos.
- Adoptar las medidas conducentes al logro de los objetivos generales de la Escuela Judicial y los propuestos en el plan académico anual.
- Elaborar el proyecto de reglamento de la Escuela y someterlo al Consejo de la Magistratura.
- Proponer al Consejo de la Magistratura las pautas de ingreso y evaluación de los postulantes.
- Velar por el cumplimiento de las obligaciones de los funcionarios y docentes de la Escuela Judicial y proponer al Consejo de la Magistratura la instrucción de sumarios administrativos.
- Supervisar el funcionamiento de los departamentos y módulos académicos.
- Los demás que establezcan esta ley, los reglamentos y las resoluciones del Consejo de la Magistratura.

## B. Nivel operativo

### ✓ Área de apoyo y servicios generales

En esta área funcional, el Director Ejecutivo contará con el apoyo de la siguiente estructura de personal:

- Secretaría general

El Secretario General será designado por el Consejo de la Magistratura, a propuesta del Director Ejecutivo. Deberá contar con Título de Abogado. Son obligaciones y atribuciones del Secretario General:

- Organizar y dirigir la Secretaría General.
- Ejecutar las disposiciones o decisiones del Director Ejecutivo.
- Organizar el Centro de Publicaciones de la Escuela Judicial
- Desempeñar las funciones de Jefe de Personal de la Escuela Judicial.
- Las demás atribuciones que determinen los reglamentos y las resoluciones del Consejo de la Magistratura y de la Dirección Ejecutiva.

- Secretaría administrativa

Es ejercida por un Secretario Administrativo designado por el Consejo de la Magistratura a propuesta del Director Ejecutivo.

Son obligaciones y atribuciones del Secretario Administrativo:

- Administrar los asuntos económicos de la Escuela Judicial, de acuerdo a las instrucciones recibidas del Director Ejecutivo y del Director Administrativo y Financiero del Consejo de la Magistratura.
- Ejecutar el presupuesto de la Institución siguiendo para el efecto, los procedimientos establecidos y las instrucciones recibidas de sus superiores
- Fiscalizar los ingresos y egresos de la Escuela Judicial
- Elaborar en coordinación con el Director Administrativo y Financiero del Consejo de la Magistratura, el Proyecto de Presupuesto de la Escuela Judicial y someterlo a consideración del Directorio Ejecutivo.
- Planificar los gastos de la institución de conformidad a los recursos presupuestarios a fin de lograr un funcionamiento eficiente.
- Responder del cuidado, conservación y preparación del mobiliario de la Escuela Judicial y establecer la responsabilidad que corresponda, en los casos de daños o pérdidas sufridas por los bienes patrimoniales de la Institución.
- Cuidar que en tiempo y forma sean llevados todos los trámites legales y administrativos ante las autoridades correspondientes, conforme a las leyes y reglamentos de la administración de la Escuela Judicial.

- Elaborar un manual de procedimiento interno, para el correcto funcionamiento de la secretaría administrativa.
- Las demás funciones que le asigne el Director Ejecutivo de la Escuela Judicial o el Director Administrativo y Financiero del Consejo de la Magistratura.

✓ Área académica

En lo académico, siempre bajo la Dirección ejecutiva, la Escuela Judicial contará con las siguientes unidades:

- Vice Dirección académica

Es el organismo que coordina las actividades académicas y docentes de la Escuela Judicial. Estará a cargo de un Vice-Director Académico designado por el Consejo de la Magistratura, a propuesta del Director Ejecutivo. Son atribuciones de la Vice-Dirección Académica:

- Elaborar las Planillas Acumulativas donde se consignaran los resultados obtenidos por cada estudiante en los trabajos efectuados durante el curso.
- Habilitar para cada Profesor un Libro de Cátedra.
- Otorgar en casos especiales, la reducción de asistencia hasta el 60%.
- Realizar la integración de las Mesas Examinadoras, con acuerdo del Director Ejecutivo
- Elaborar las Actas de Exámenes finales.
- Las demás atribuciones que determine el presente reglamento.

- Docentes

El cuerpo docente de la escuela Judicial podrá integrarse con:

- Jueces, Fiscales y Defensores en actividad, preferentemente en ejercicio de la docencia universitaria en materia jurídica.
- Ex Jueces, Ex Fiscales y Ex Defensores, preferentemente en ejercicio de la docencia universitaria en materia jurídica.
- Profesores de las Facultades de Derecho con reconocida Honorabilidad.
- Profesores extranjeros invitados
- Profesionales idóneos en disciplinas y especialidades auxiliares del Derecho.

*Requisitos.* Para ser docente de la escuela Judicial se requiere poseer título académico universitario, idoneidad en la materia respectiva, experiencia académica, buena conducta y honorabilidad.

*Selección y designación.* Los docentes de la Escuela Judicial serán propuestos por la Dirección Ejecutiva al Consejo de la Magistratura que, en su caso, los designará por contrato en forma temporal, tanto para los que desarrollen cursos académicos regulares, como para aquellos que desarrollan cursos, seminarios, u otras actividades específicas.

Las modalidades de contratación, y las remuneraciones, se determinarán en cada contrato. Tomando en cuenta las disposiciones presupuestarias.

*Funciones y obligaciones.* Son funciones de los docentes de la Escuela Judicial:

- Desarrollar los cursos, seminarios, talleres, tomar los exámenes para evaluar a los alumnos y las demás actividades académicas que le sean encomendadas de acuerdo con el programa aprobado, los materiales preparados a dicho efecto y las metodologías diseñadas o recomendadas para cada actividad.
- Mantener el orden y la disciplina en los cursos a su cargo.
- Controlar la asistencia de los estudiantes.
- Elevar los informes que les fuesen requeridos por las autoridades académicas
- Cumplir con las disposiciones de la ley, los reglamentos, las resoluciones del Consejo de la Magistratura y las cláusulas de los contratos.

## **6. Presupuesto**

El funcionamiento de la Escuela Judicial se solventará con los recursos que asigne el Presupuesto General de la Nación al Consejo de la Magistratura, con los provenientes de convenios y donaciones, y con recursos propios provenientes de aranceles.

## **7. Estructura académica**

Los cursos y programas de la Escuela Judicial conjugarán aspectos técnicos de orden jurídico y administrativo, así como las actitudes y compromisos con los valores éticos del Magistrado.

La orientación pedagógica de la Escuela Judicial buscará:

- Conocimientos y habilidades especiales para ejercer la función de juez, fiscal o defensor, así como para mejorar su desempeño.
- Formación teórico-práctica, priorizando el análisis y la interpretación a través de la resolución de casos judiciales y lagunas legales.
- Formación en disciplinas complementarias que permitan al magistrado comprender el impacto económico y político de sus decisiones y su vinculación con las demandas sociales.
- Conocimientos teóricos y prácticos en materia de administración y organización del despacho judicial, manejo de causas, eliminación de retrasos, conducción del personal, relación con las partes y otras cuestiones complementarias.
- Incentivos para el cambio de actitud del magistrado, impulso a la superación personal y a la auto-capacitación, y a un mejor relacionamiento con el público y los medios de comunicación.
- Nociones y valores que fortalezcan la identificación y compromiso de los magistrados con la independencia del Poder Judicial, con la vigencia de la constitución; la defensa del estado de

derecho, de los derechos humanos y del sistema democrático; la relación moral-ética y la lucha contra la corrupción.

- Conocimiento acabado para la resolución alternativa de conflictos.
- Establecimiento de pasantías para estudiantes de excelentes calificaciones en la carrera de derecho de todo el país.

## A. Oferta académica

La oferta académica de la Escuela Judicial se divide en dos áreas, a saber:

- Formación inicial para postulantes

Área en la que la Escuela Judicial parece poner su mayor esfuerzo, pues se trata de lo que en otras escuelas e institutos se denomina “formación inicial” dirigida a profesionales abogados con intenciones de postular a cargos de magistrados y jueces en el Poder Judicial.

Podrán ser estudiantes de la Escuela Judicial los egresados universitarios con título de abogado, que reúnan los requisitos establecidos por la Ley y por el Reglamento y que superen el proceso de selección.

Se desarrolla en dos niveles:

- Formación inicial generalista, con cuatro módulos:
  - a. Penal.
  - b. Civil. Elaboración de las decisiones judiciales.
  - c. Lugar o rol de la institución judicial en una sociedad democrática.
  - d. Organización judicial, su eficacia y la responsabilidad del magistrado.
- Formación inicial especializada, con dos módulos:
  - a. Penal: Introducción Teórica. Práctica del Proceso Penal en forma oral y pública.
  - b. Civil: Principio Procesal de Congruencia – Casos Prácticos según Jurisprudencia de los Tribunales. Los Deberes y las Facultades del Magistrado – Manejo del Despacho Judicial – Disposiciones Legales y Constitucionales.

El período de formación inicial, tendrá una duración de cinco meses, contados a partir de Mayo a Septiembre.

- Formación continua y actualización  
Un área de trabajo que si bien no es mencionada de manera expresa en los reglamentos disponibles *on line* en la página web de la Escuela Judicial, es colegida de acuerdo a la oferta formativa publicada por la entidad.



**XI**  
**PERÚ**  
**ACADEMIA DE LA MAGISTRATURA\***

## **1. Introducción**

La Academia de la Magistratura es la institución oficial del Estado peruano, que tiene como finalidad desarrollar un sistema integral y continuo de capacitación, actualización, perfeccionamiento, certificación y acreditación de los magistrados del Poder Judicial y del Ministerio Público en todas sus instancias, propiciando su formación ética y jurídica, su conciencia creadora y la permanente reflexión sobre el rol que les compete asumir al servicio de la administración de justicia en el proceso de desarrollo del país. Asimismo, extiende sus actividades de capacitación a los auxiliares de justicia.

La Academia inició sus funciones en 1995, período en el que se fueron definiendo los principales criterios conceptuales y los lineamientos que debían guiar su accionar. A fines de ese año y principios de 1996, quedó conformado el equipo profesional y administrativo encargado del diseño y ejecución de sus actividades.

La Academia funda su labor académica en tres líneas de actuación fundamentales. Los Programas, que son espacios de capacitación de naturaleza permanente, establecidos en su Ley Orgánica. Los Proyectos, que son acciones de naturaleza temporal o que responden a encargos específicos emanados de disposiciones legales. Las Actividades, que constituyen acciones complementarias a los dos anteriores y cuya ejecución se traduce en resultados periódicos o puntuales.

La Academia tiene a su cargo tres clases de Programas para cumplir con su misión: el Programa de Actualización y Perfeccionamiento - PAP, el Programa de Formación de Aspirantes - PROFA a la Carrera Judicial y Fiscal y el Programa de Capacitación para el Ascenso - PCA, este último en plena implementación.

Los principios que marcan el funcionamiento de la AMAG son los siguientes:

- a. La primacía de la persona humana y sus derechos; de la paz, del derecho a la vida y a la justicia social como valores centrales de la sociedad.
- b. El servicio de justicia como función fundamental para la consolidación de la democracia.
- c. La función jurisdiccional como la función de mayor responsabilidad y prioridad social.
- d. La independencia del magistrado.
- e. La formación integral de los magistrados, su capacitación y su superación profesional y permanente.
- f. La honradez, la prudencia, la firmeza, y la integridad moral como virtudes inherentes a la persona del magistrado.

---

\* Iván Arandia. Responsable de la recopilación y sistematización en base a los textos reglamentarios de la AMAG y otros escritos extractados de su página web.



## **2. Base legal y reglamentaria.**

La Academia se regula esencialmente por la Constitución Política del Perú de 1993 en su artículo 151°, la Ley Orgánica de la Academia de la Magistratura N° 26335 y su propio Estatuto, aprobado mediante resolución N° 022-2001-AMAG-CD. Además, guiará su accionar por normas reglamentarias que se expidan según las necesidades organizacionales y permitan el cabal funcionamiento de sus funciones.

La Academia de la Magistratura goza del privilegio de iniciativa legislativa, es decir, está facultada para presentar al Congreso de la República los proyectos de ley que estime necesarios para su desarrollo institucional y mejor cumplimiento de su objetivo y fines fundamentales.

## **3. Visión, misión y objetivos institucionales**

### Misión

La Academia de la Magistratura es la Institución creada constitucionalmente para formar a los aspirantes a magistrados y capacitar para el ascenso en la carrera judicial y fiscal. Asimismo, es competente para actualizar y perfeccionar integral y permanentemente a jueces y fiscales de todos los distritos judiciales del país, coadyuvando de este modo a optimizar el desempeño de la función jurisdiccional en el Perú en beneficio de nuestra sociedad.

### Visión

La visión de la Academia de la Magistratura es lograr la excelencia académica en la formación y capacitación de los aspirantes a la carrera judicial y fiscal, y de los magistrados del Poder Judicial y el Ministerio Público, así como de los diferentes operadores vinculados con las tareas de impartir justicia, coadyuvando así a una judicatura con sólidos principios éticos, morales e intelectuales. Convertirse en la institución académica o jurídica estratégica del Estado Peruano, líder en el ámbito nacional y latinoamericano.

### Objetivos

#### a. General

Contribuir al mejoramiento de la impartición de justicia en el Perú, mediante la ejecución de programas de capacitación y formación de carácter permanente y descentralizado, dirigidos a los magistrados del Poder Judicial y el Ministerio Público. Dichos programas también procuran la formación de los aspirantes a la magistratura y el logro de estudios e investigaciones que potencien un mejor manejo y conocimiento de materias relacionadas con el ejercicio de la función jurisdiccional.

Contribuir a la capacitación integral de los magistrados, complementando su formación a través de cuatro ejes fundamentales: La formación humanística integral; el entrenamiento en conocimientos técnicos-legales; el desarrollo de habilidades propias de su función; y el conocimiento de las relaciones entre la magistratura y la sociedad.

b. Específicos

- Formar académicamente a los aspirantes a cargos de Magistrados del Poder Judicial y del Ministerio Público.
- b) Capacitar académicamente para el ascenso a los Magistrados del Poder Judicial y el Ministerio Público.
- Actualizar y perfeccionar de manera continua la preparación de los Magistrados del Poder Judicial y del Ministerio Público.

#### 4. Naturaleza jurídica y administrativa

La Academia de la Magistratura es una persona jurídica de derecho público interno, forma parte del Poder Judicial; goza de autonomía legal, académica, administrativa, económica y de gobierno.

La Academia de la Magistratura tiene su domicilio en la ciudad de Lima, donde establece su sede principal. Realiza actividades en todo el territorio de la República, determinando las siguientes Sedes Desconcentradas: Sede Norte, Sede Sur 1 y Sede Sur II, pudiendo establecer nuevas Sedes Desconcentradas de acuerdo a sus objetivos y metas.

Las ciudades de las Sedes Desconcentradas serán fijadas en el Reglamento de Organización y Funciones.

#### 8. Estructura organizativa

La AMAG se estructura internamente en tres niveles organizacionales:

B. Órganos rectores:

- Consejo Directivo

El Consejo Directivo es el órgano máximo de Gobierno de la Academia de la Magistratura, acuerda y desarrolla acciones conducentes al logro de sus Objetivos.

Está conformado por:

- Tres Consejeros, nombrados por el Consejo Ejecutivo del Poder Judicial.
- Dos Consejeros, por la Junta de Fiscales Supremos del Ministerio Público.
- Un Consejero, por el Consejo Nacional de la Magistratura.
- Un Consejero, por la Junta de Decanos de los Colegios de Abogados de la República.
- El Director General de la Academia, sólo con derecho a voz.

Las designaciones deben recaer en personas con altas calidades morales y con experiencia en la magistratura o en el ejercicio profesional o en la docencia universitaria.

Los Consejeros son designados por un período de dos años, pudiendo ser reelegidos en sus cargos. No están sujetos a mandato imperativo. Los Consejeros que no ejercen función pública, no son funcionarios públicos.

Sus atribuciones son:

- a. Aprobar la política general y específica, los planes de estudio, así como los planes estratégicos y operativos anuales de la AMAG.
- b. Aprobar el Presupuesto Anual y el Plan Operativo Institucional, para cada período fiscal.
- c. Autorizar las operaciones de crédito que sean necesarias.
- d. Aprobar las donaciones otorgadas a la AMAG, que coadyuven al cumplimiento de los fines académicos programados.
- e. Aprobar los instrumentos de gestión: Estatuto, Reglamento de organización y Funciones (ROF), Cuadro de Asignación de Personal (CAP), Presupuesto Analítico de Personal (PAP), Manual de Organización y funciones (MOF), Reglamento Interno de Trabajo y otros documentos normativos institucionales.
- f. Aprobar y autorizar la suscripción de contratos y convenios con instituciones públicas y/o privadas, nacionales o extranjeras, que conlleven decisión institucional..
- g. Supervisar la ejecución de los Convenios de Cooperación Internacional y la aplicación de las donaciones que se reciban.
- h. Conceder licencia al Presidente y Miembros del Consejo Directivo, así como proponer la remoción de cualquiera de ellos.
- i. Cumplir y hacer cumplir la Ley Orgánica de la AMAG, el Estatuto, su Reglamento, sus Acuerdos, Directivas y demás Normas Internas.
- j. Nombrar y remover al Director General, al Director Académico y al Secretario Administrativo.
- k. Aprobar la Memoria y el balance, al vencimiento del año calendario.
- l. Tomar conocimiento de los informes del Órgano de Control y acordar la implantación de las recomendaciones contenidas en ellos, conforme a la normatividad de control vigente.
- m. Resolver los asuntos relativos a la marcha de la Academia.
- n. Formar comisiones - entre sus miembros - para atender encargos temporales o permanentes.
- o. Aprobar el monto de los derechos de inscripción, de matrícula y pensiones.
- p. Resolver otros asuntos sometidos a su consideración, en relación con las operaciones de la AMAG.
- q. Designar al Auditor General, conforme a la normatividad que regula las actividades de la Academia y del Sistema Nacional de Control.
- r. Las demás que establezca la ley, el Estatuto y los Reglamentos correspondientes.

El Presidente y el Vicepresidente del Consejo son elegidos por la mayoría del número legal de sus miembros, por un período de dos años. El presidente tiene las siguientes atribuciones:

- a. Supervisar, dirigir y coordinar el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales acordados por el Consejo Directivo;

- b. Convocar y Presidir las reuniones del Consejo Directivo y disponer la ejecución de sus acuerdos.
- c. Proponer al Consejo Directivo las políticas, planes y estrategias;
- d. Emitir Resoluciones de su competencia, acordadas por el Consejo Directivo y en sujeción a las disposiciones legales;
- e. Expedir las Resoluciones de nombramiento y/o remoción de funcionarios en los cargos de Director General, Director Académico y Secretario Administrativo y otros de confianza, previo Acuerdo del Consejo Directivo;
- f. Suscribir convenios acordados por el Consejo Directivo;
- g. Aceptar las donaciones otorgadas a la AMAG, que coadyuven al cumplimiento de los fines académicos programados, con cargo a dar cuenta al Consejo Directivo;
- h. Delegar al Vicepresidente sus funciones en caso de ausencia; y, en ausencia de éste, excepcionalmente al Consejero de mayor antigüedad en el cargo;
- i. Disponer, conforme a Ley, la implantación de las recomendaciones contenidas en los informes de Control;
- j. Otras que le asigne el Consejo Directivo.

### C. Órganos ejecutivos

- Director General

El Director General depende directa y jerárquicamente del Consejo Directivo y de su Presidente, dirige la Academia y la representa legalmente. Es el funcionario de mayor nivel jerárquico administrativo y goza de plena autonomía en el ejercicio de sus funciones. El Director General de la Academia ejerce el cargo por un período de tres años.

Sus atribuciones son:

- a. Dirigir el desarrollo de las actividades académicas, administrativas y financieras, establecidas por el Consejo Directivo y su Presidente.
- b. Proponer a la Alta Dirección la Política General y Específica, el Plan Estratégico, el Plan Operativo Anual y los Programas y Planes de Estudios.
- c. Elaborar el Proyecto de Presupuesto Anual
- d. Elaborar el Manual de Organización y Funciones (MOF), Presupuesto Analítico de Personal (PAP), Plan Operativo institucional (POI), Plan Estratégico institucional, Texto Único de Procedimientos Administrativos (TUPA), Manual de Procedimientos y otros documentos de gestión.
- e. Contratar, destacar, reasignar al personal profesional y técnico de la Academia. Asimismo contratar al personal docente y no docente, de acuerdo con las normas legales correspondientes.
- f. Supervisar, orientar, evaluar y coordinar la gestión de la AMAG, para la obtención del máximo beneficio en la formación académica de los aspirantes a cargos de magistrados del Poder Judicial y del Ministerio Público, así como su permanente actualización y perfeccionamiento.
- g. Suscribir conjuntamente con el Director Académico los diplomas de acreditación de aprobación de los Programas Académicos de la AMAG.

- h. Suscribir conjuntamente con el Secretario Administrativo los documentos contables que comprometen a la Academia de la Magistratura.
- i. Ejecutar los acuerdos del Consejo Directivo.
- j. Establecer las necesidades de colaboración y cooperación de entidades nacionales y extranjeras para cumplir los programas y proyectos ordinarios y extraordinarios de orden académico.
- k. Informar a la Presidencia del Consejo Directivo sobre la marcha de la Academia y de los asuntos de interés que por su naturaleza o importancia sean susceptibles de adopción de disposiciones o medidas convenientes.
- l. Dar cuenta a la Presidencia de las decisiones adoptadas como consecuencia de la auditoría Interna en materia de auditoría y control gubernamental.
- m. Expedir resoluciones en el ámbito de su competencia.
- n. Designar al Comité de Adquisiciones de la AMAG.
- o. Aprobar, a propuesta del Director Académico, el diseño y el desarrollo de proyectos que, sin formar parte de las actividades ordinarias de la Academia, se requieran para la mejor realización de sus objetivos y fines.
- p. Presidir las reuniones del Consejo Académico.
- q. Formular la Memoria y el Balance General Anual.
- r. Delegar su facultad de representación legal en procesos judiciales y administrativos, otorgando poderes generales y especiales.
- s. Informar, en sesión del Consejo Directivo, sobre la marcha de la Academia.
- t. Las demás que le señale la Ley, el Estatuto y Reglamentos correspondientes.

- Comité Ejecutivo

Órgano colegiado integrado por dos directores adjuntos y el Director General de la Academia, quien lo presidirá. Tendrá las funciones de establecer los planes y las políticas de desconcentración y desarrollo institucional de la Academia.

- Director Académico

El Director Académico dirige las actividades académicas en coordinación con la Dirección General, de la cual depende. La Dirección Académica es cargo de confianza.

- a. Dirigir las actividades académicas de la Academia de la Magistratura.
- b. Elaborar el Plan General de Actividades Académicas de la Academia de la Magistratura a nivel nacional, en el que se incluye los Programas y Planes de Estudio.
- c. Diseñar, dirigir, supervisar y evaluar la ejecución de las actividades académicas en el ámbito nacional, sobre la base de lo establecido en los planes, presupuesto anual, normas y disposiciones de la Alta Dirección.
- d. Organizar y dirigir los concursos y/o procedimientos sobre admisión y/o selección de los participantes en las diferentes unidades académicas y programas de formación y capacitación que imparte la Academia de la Magistratura.

- e. Emitir las certificaciones y constancias oficiales a los participantes de los distintos programas, cursos y unidades de capacitación y especialización de la Academia.
  - f. Proponer a la Dirección General, el personal docente y no docente del ámbito académico a nivel nacional.
  - g. Orientar y supervisar al personal docente.
  - h. Proponer a la Dirección General los sistemas de evaluación académica para los profesores y participantes de los programas de capacitación.
  - i. Analizar la metodología de enseñanza para su mejora constante e impulsar experiencias respecto del contenido curricular de los programas educativos.
  - j. Supervisar la sistematización computarizada de datos e informaciones necesarias para la gestión, la evaluación y planificación de actividades académicas.
  - k. Proponer a la Dirección General la elaboración del material bibliográfico y documental de la institución y los requerimientos académicos de los magistrados.
  - l. Coordinar la cooperación Técnica Nacional e Internacional.
  - m. Elaborar el diseño de proyectos que, sin formar parte de las actividades ordinarias de la AMAG, se requieran para la mejor realización de sus objetivos y fines.
  - n. Elevar al Director General informes de avance y finales de las actividades académicas.
  - o. Reemplazar interinamente al Director General, en caso de ausencia o vacancia.
  - p. Otras funciones que derivan de la Ley, el Estatuto o que le sean encargadas por la Dirección General.
- Secretario Administrativo

El Secretario Administrativo apoya a la Dirección General en la gestión administrativa. Sus atribuciones son:

- a. Proponer a la Dirección General los lineamientos a seguir en materia de normas y medidas administrativas que permitan una gestión eficiente.
- b. Elaborar, ejecutar y supervisar el Plan Anual Operativo de la AMAG.
- c. Planificar y ejecutar las actividades de gestión administrativa y económica de la Academia.
- d. Elaborar y proponer el proyecto anual del presupuesto de la AMAG a la Dirección General.
- e. Atender los requerimientos financieros, administrativos y logísticos a la Dirección Académica para el desarrollo de los programas y actividades de capacitación y perfeccionamiento de la Academia y sus sedes.
- f. Aplicar las normas y dirigir las actividades de los sistemas administrativos
- g. Coordinar y ejecutar los Programas de Cooperación Económica y Financiera Nacional e Internacional.
- h. Organizar, coordinar, ejecutar y controlar la Administración del personal y de los recursos materiales, en concordancia con los dispositivos legales vigentes.
- i. Administrar los recursos financieros de la institución.
- j. Abrir y cerrar cuentas bancarias, depositar, transferir o retirar dinero, y solicitar sobregiros o créditos en cuenta corriente. Girar, aceptar, reaceptar, renovar, endosar, protestar, ejecutar, descontar, negociar y cobrar letras de cambio, vales, pagarés, giros y cualquier título valor o documento de crédito. Estas funciones las ejecuta en forma mancomunada con el Director General.

- k. Proporcionar y controlar los servicios de abastecimiento de materiales, transporte, impresión de documentos, alimentación del personal y otros servicios logísticos complementarios que requieren las unidades orgánicas de la Institución y sus sedes.
- l. Programar, ejecutar y controlar las actividades de mantenimiento y reparación de los bienes muebles e inmuebles de la Academia de la Magistratura.
- m. Establecer y mantener los servicios de seguridad integral de la institución.
- n. Efectuar las acciones de trámite documentario y archivo.
- o. Formular los mecanismos para dinamizar el flujo de los documentos y custodia de la documentación clasificada de la institución.
- p. Elaborar y mantener actualizado el margesí de bienes de la Academia de la Magistratura.
- q. Hacer cumplir la ejecución del presupuesto de la Academia de la Magistratura.
- r. Proponer a los miembros del Comité de Adquisiciones de la Academia de la Magistratura y supervisar su funcionamiento.
- s. Presidir el CAFAE.
- t. Otras funciones que le asigne el Director General.

#### D. Órganos de Apoyo

- Comité Consultivo

El Comité Consultivo de la Academia tiene carácter interdisciplinario. Está integrado por no menos de cinco profesores universitarios. Son designados por el Consejo Directivo, a propuesta del Director General.

La designación debe recaer en personas de reconocidas calificaciones profesionales y calidades morales. Ejercen el cargo por dos años renovables. El Comité elige a su Presidente. Corresponde al Comité Consultivo emitir opinión sobre los planes de estudios, los programas de los cursos, reglamentos académicos, sistemas de evaluación y otros asuntos que le sean consultados por el Consejo Directivo o por el Director General.

- Consejo Académico

El Consejo Académico está integrado por todos los profesores de la Academia y los delegados de los discentes a razón de uno por cada programa, elegidos en Asamblea, es Presidido por el Director General. El Consejo Académico se reúne por lo menos dos veces al año para analizar la marcha académica y formular recomendaciones al Consejo Directivo.

### 5. Presupuesto

Para el cumplimiento de sus fines, la Academia dispone de los siguientes recursos:

- a. Los que le asigne el Presupuesto General de la República.
- b. Los ingresos que perciba por la prestación de servicios.
- c. Los provenientes de convenios de cooperación técnica internacional.

- d. Las donaciones y legados que se otorguen a su favor.
- e. Los bienes que constituyen su patrimonio y sus productos, frutos y rentas.

Cualesquiera otros recursos que pudieran ser atribuidos u otorgados.

La Academia de la Magistratura goza de Inafectación de impuestos, conforme al art. 19 de la Constitución Política del Estado Peruano.

El Titular del Pliego Presupuestal de la Academia de la Magistratura, es el Presidente del Consejo Directivo. La transferencia de recursos económicos del Presupuesto General de la República se realiza en forma directa del Ministerio de Economía a la Academia de la Magistratura, y ésta a su vez, rinde cuentas directamente de dichos fondos al indicado Sector.

La recaudación de los ingresos, así como la ejecución de los gastos, y oportuna rendición de cuentas, se hace bajo la dirección y responsabilidad del Secretario Administrativo. El ejercicio de facultades que implique la disposición de recursos, requerirá de la firma conjunta del Director General y del Secretario Administrativo o en caso de ausencia temporal o vacancia, de quienes asumen interinamente sus funciones.

La administración económica de la Academia se rige por su Presupuesto Anual. El presupuesto de la Academia rige entre el 1 de enero y el 31 de diciembre de cada año. Es aprobado por el Consejo Directivo a propuesta del Director General.

La gestión económica será contabilizada técnicamente bajo la vigilancia del Secretario Administrativo, quien deberá rendir cuenta del ejercicio anual al Director General, y éste, a su vez, al Consejo Directivo, a través del Balance correspondiente.

## **6. Estructura académica**

La Academia de la Magistratura organiza y desarrolla los programas y actividades académicas que requiera el cumplimiento de sus fines de formación, capacitación, actualización y perfeccionamiento de magistrados, de acuerdo a la realidad socio - jurídica del país. Cada programa académico es regulado por su respectivo Reglamento, aprobado por el Consejo Directivo.

La AMAG ha establecido tres líneas de formación académica de carácter permanente, ejecutados mediante tres programas:

### **A. Programa de Formación de Aspirantes (PROFA)**

Tiene por objeto formar candidatos a la magistratura competentes profesionalmente, capacitados en métodos y técnicas de interpretación jurídica, sensibilizados respecto de la importancia y el valor del desempeño independiente de su función, capaces de evaluar los impactos socio-económico de sus decisiones, probos y eficientes en el cumplimiento de su función y comprometidos con la modernización del sistema judicial.



## B. Programa de Actualización y Perfeccionamiento (PAP)

Tiene como objetivo la capacitación de los magistrados del Poder Judicial y del Ministerio Público, en todos los niveles y todas las especialidades, promoviendo la metodología activa, promoviendo la mejora continua del desempeño de los jueces y fiscales del país, contribuyendo a una mayor eficiencia en el ejercicio de sus funciones jurisdiccionales y dictaminadoras, respectivamente.

## C. Programa de Capacitación para el Ascenso (PCA)

Este programa se moviliza a través de la aprobación de dos diplomaturas: a) Diplomatura de formación esencial; y b) Diplomatura de formación profesional para jueces/fiscales. Cada una de ellas está constituida por un conjunto de actividades de enseñanza-aprendizaje desarrolladas en determinado número de asignaturas destinados a alcanzar los objetivos propuestos en función del rol de juez o fiscal que desempeña el discente. La culminación satisfactoria de cada diplomatura se acredita a través de una certificación progresiva.

El objetivo general del curso es capacitar al magistrado en los aspectos fundamentales de conocimientos y destrezas requeridos para el ejercicio jurisdiccional o fiscal del cargo al que postulará en vía de ascenso.

El Curso de Preparación para el Ascenso en la Carrera Judicial o fiscal al segundo, tercer o cuarto nivel de la Magistratura tiene como propósito el formar magistrados para los diversos niveles de la carrera judicial y fiscal, competentes profesionalmente, capacitados en métodos y técnicas de interpretación jurídica, sensibilizados respecto de la importancia y el valor del desempeño independiente de su función, capaces de evaluar el impacto socio-económico de sus decisiones, probos y eficientes en el cumplimiento de su función y comprometidos con la modernización del sistema judicial.

**XII**  
**REPUBLICA DOMINICANA**  
**ESCUELA NACIONAL DE LA JUDICATURA\***

## **1. Introducción**

La Escuela Nacional de la Judicatura de la República Dominicana (EJNARD), es una institución de capacitación judicial que nace inicialmente como “Escuela de la Magistratura”, mediante resolución del Pleno de la Suprema Corte de Justicia, de fecha 12 de febrero de 1998, como consecuencia de la necesidad de someter a los jueces recién nombrados en el territorio nacional en 1997, a un proceso de capacitación, situación que no se prolongó por mucho tiempo porque el 11 de agosto del mismo año 1998 con la promulgación de la Ley de Carrera Judicial nace de manera definitiva la “Escuela Nacional de la Judicatura”, como una institución adscrita a la Suprema Corte de Justicia que tiene a su cargo la formación y capacitación de los servidores del Poder Judicial, con categoría de centro de educación superior y, en consecuencia, autorizada a expedir títulos y certificados en la rama de la administración judicial con el mismo alcance, fuerza y validez que tienen los expedidos por las instituciones oficiales o autónomas de educación superior.

El ámbito de trabajo de la Escuela se amplía en 2002, pues por Resolución del Pleno de la Suprema Corte de Justicia la Escuela recibe la encomienda de capacitar a todos aquellos que aspiran a formar parte de la Defensa Pública, que nació ese mismo año bajo las alas de la Suprema Corte de Justicia. Esta asignación fue confirmada por la Ley 277-04 que creó el Servicio Nacional de la Defensa Pública.

Cumpliendo con el fin para el que fue creada, la Escuela Nacional de la Judicatura ha ampliado su misión enfocándose en contribuir a la excelencia en el sistema de administración de justicia y para ello implementa un conjunto de programas dirigidos a satisfacer todas las necesidades de capacitación de los integrantes del Poder Judicial y de aquellos que aspiran a formar parte del mismo. En la medida de lo posible, coopera con la capacitación y renovación de los demás actores del sector justicia, a la vez que intenta enriquecer el acervo jurídico nacional y las relaciones entre los distintos actores de las comunidades jurídicas nacional e internacional.

La Escuela Nacional de la Judicatura surge sobre el compromiso de desarrollar capacidades para pensar y actuar conforme a la dignidad de los justiciables y a las exigencias de libertad, seguridad y justicia propias del estado de derecho en una nación democrática y constitucional.

## **2. Base legal y reglamentaria**

La Escuela Nacional de la Judicatura fue creada mediante la Ley No. 327-98 de Carrera Judicial, promulgada el 11 de agosto de 1998, cuando se produjo un proceso de reorganización interna destinado a incorporar en su vida orgánica y en los contenidos de su política educativa las tendencias mundiales más actualizadas en materia de formación y capacitación judicial.

---

\* Iván Arandia. Responsable de la recopilación y sistematización en base a los textos reglamentarios de la EJNARD y otros escritos extractados de su página web.

Se rige, asimismo, por su Reglamento Interno, aprobado mediante Resolución N° 1221 emitida por la Corte Suprema de Justicia en fecha 14 de noviembre de 2000.

### **3. Visión, misión, objetivos institucionales**

- Visión

Ser escuela líder, innovadora, plural y participativa, reconocida por su excelencia académica y como centro de pensamiento, basada en un sistema abierto de educación que contribuya a la transformación de la comunidad jurídica nacional e internacional.

- Misión

Contribuir a la excelencia de la administración de justicia, conforme a los valores de una sociedad democrática, mediante la creación de espacios para la discusión de corrientes de pensamiento, la formación y capacitación permanente de los servidores del Poder Judicial y el intercambio de conocimiento con los demás integrantes de la comunidad jurídica nacional e internacional

- Objetivos

La Escuela Judicial tiene los siguientes objetivos institucionales:

- a. La formación continua o perfeccionamiento constante de quienes se encuentran en funciones en la estructura del Poder Judicial;
- b. La formación de los integrantes de la estructura del Poder Judicial recién designados en sus funciones;
- c. La formación de los aspirantes a formar parte de la estructura del Poder Judicial.

### **4. Naturaleza jurídica y administrativa**

Se crea la Escuela Nacional de la Judicatura, adscrita a la Suprema Corte de Justicia, la cual tendrá a su cargo la formación y capacitación de los servidores del Poder Judicial. La Escuela Nacional de la Judicatura tiene categoría de centro de educación superior y, en consecuencia, está autorizada a expedir títulos y certificados en la rama de la administración judicial con el mismo alcance, fuerza y validez que tienen los expedidos por las instituciones oficiales o autónomas de educación superior.

La Escuela Judicial no tiene personalidad jurídica propia ni puede establecer relaciones interinstitucionales de manera directa, quedando facultada solamente para recomendar a la Corte Suprema la suscripción de convenios, tampoco goza de capacidad autonormativa, dado que su Reglamento será siempre aprobado por la Corte Suprema, gozando, sin embargo, de la autonomía técnica y de gestión necesarias para cumplir sus funciones, a fin de hacer operativa la gestión y obtener los resultados esperados.

### **5. Estructura organizativa**

#### A. Nivel de dirección superior

El planeamiento, organización, administración y dirección de la Escuela Nacional de la Judicatura estará a cargo de su Consejo Directivo, el que evaluará las recomendaciones de los Comités Responsables del Sistema. Sus decisiones serán ejecutadas por la Dirección de la Escuela Nacional de la Judicatura.

El Consejo directivo de la Escuela Nacional de la judicatura está integrado por:

- a. El Presidente de la Suprema Corte de Justicia, quien lo presidirá.
- b. Por otro juez de la Suprema Corte de Justicia, elegido por sus pares por un período de Cuatro (4) años.
- c. Por un Presidente de Corte de Apelación elegido por los demás jueces presidentes de Corte de Apelación por un período de tres (3) años.
- d. Un juez de Primera Instancia elegido por los magistrados de esa misma jerarquía, por un período de un (1) año.
- e. Por el Presidente del Colegio de Abogados de la República Dominicana o en su lugar un miembro designado por la Junta Directiva de dicho colegio.
- f. Por un jurista de renombre nacional con experiencia en el quehacer docente, elegido por la Suprema Corte de Justicia, por un período de dos (2) años.

El Consejo Directivo formulará, orientará y dictará las políticas institucionales generales que normarán la Escuela Nacional de la Judicatura y determinará la organización, operación y funcionamiento de la misma. Para satisfacer esos fines corresponde al Consejo Directivo:

- a. Proponer a la Suprema Corte de Justicia las ternas que le permitan al Pleno elegir al Director, al Subdirector y al Coordinador Técnico Ejecutivo.
- b. En cuanto a la organización administrativa y presupuestaria de la Escuela.
  - Establecer la estructura administrativa de la Escuela y recomendar a las personas que la integren.
  - Proponer la contratación de los docentes.
  - Proponer a la Suprema Corte de Justicia el proyecto de presupuesto anual de la Escuela.
  - Aprobar la memoria propuesta por el Director.
  - Proponer los contratos administrativos y privados que resulten necesarios para el buen funcionamiento de la Escuela.
- c. En cuanto a los programas y cursos a impartir por la Escuela Nacional de la Judicatura corresponde al Consejo Directivo:
  - Aprobar los contenidos, estructura, plan de trabajo, metodología, duración y formas de evaluación de los distintos programas de capacitación de la Escuela Nacional de la Judicatura. Los planes de formación serán establecidos por el Consejo e impartidos directamente y/o coordinados por la Escuela.

- Procurar una adecuada distribución nacional de los cursos del programa de formación continua.
- Determinar los cupos y vacantes para cada curso que se imparta.
- d. Proponer la sub-contratación, de terceros, así como supervisar y evaluar las actividades específicas que le sean encargadas para la realización de trabajos de carácter docentes o administrativos de la Escuela.
- e. Dictar las resoluciones, normas y procedimientos que estime convenientes al buen funcionamiento de la Escuela, para lo cual podrá tener en cuenta las recomendaciones oportunamente presentadas por la Dirección y los Comités de Responsables del Sistema.
- f. Establecer el sistema de selección de los integrantes del Poder Judicial que deban asistir a escuelas o centros de capacitación judicial, congresos y otras actividades celebradas en el extranjero.
- g. Solicitar a la Suprema Corte de Justicia a través de su Presidente y en coordinación con la Dirección General de Carrera, permisos especiales para los jueces y empleados, que por la naturaleza de las funciones ejercidas por ellos en la Escuela Nacional de la Judicatura, requieran dedicar un período de tiempo que les impida ejercer sus funciones habituales.
- h. Participar a través del Consejo Nacional de Educación Superior (CONES) en la evaluación de los pensum de las carreras de Derecho y de aquellas relacionadas con su ejercicio, pudiendo recomendar, transformar o revisar dichos pensum.
- i. El Consejo Directivo de la Escuela Nacional de la Judicatura podrá desarrollar cualquier otro programa que considere necesario para el buen desenvolvimiento de la Escuela Nacional de la Judicatura.

## B. Nivel ejecutivo

La Dirección de la Escuela Nacional de la Judicatura estará bajo la responsabilidad del Director de la Escuela, quien ejecutará las directrices que emanen del Consejo Directivo y estará bajo la supervisión directa del mismo y de manera particular del Presidente del Consejo Directivo de quien recibirá sus instrucciones. El Director de la Escuela Nacional de la Judicatura se apoyará para la ejecución de su labor en el Subdirector y el Coordinador Técnico Ejecutivo.

### a. Director de la Escuela

La Escuela Nacional de la Judicatura será administrada en su gestión ordinaria por un Director designado por la mayoría absoluta del Pleno de la Suprema Corte de Justicia. Sus funciones son incompatibles con el ejercicio de cualquier otra función pública o privada, asalariada o no, con excepción de la actividad docente.

El Director permanecerá en el cargo por un período de cuatro (4) años. El Pleno de la Suprema Corte de Justicia puede poner término anticipado a dicho período por faltas graves, por la

misma mayoría que lo eligió. Podrá ser reelecto por la misma mayoría. Para ser reelecto el Director de la Escuela por un tercer período consecutivo, y para los siguientes, deberá contarse con el voto afirmativo de las dos terceras partes de los miembros del Pleno de la Suprema Corte de Justicia, en sesión especialmente convocada al efecto.

Al Director de la Escuela le corresponde:

1. Dirigir el funcionamiento y velar por el normal desenvolvimiento de la Escuela.
2. Dirigir y fiscalizar de modo directo e inmediato las actividades de capacitación y administrativas de la Escuela.
3. Supervisar la coordinación y participar en las reuniones de trabajo de los Comités de Responsables del Sistema, así como en las de los Coordinadores de dichos Comités pudiendo delegar en el Subdirector o en el Coordinador Técnico Ejecutivo.
4. Supervisar el seguimiento y la evaluación de resultados de las actividades desarrolladas por los Comités de Responsables del Sistema, los programas y del personal de apoyo que se vaya incorporando.
5. Ejecutar los actos y contratos administrativos o privados autorizados por el Consejo Directivo.
6. Ejercer, previa autorización del Consejo Directivo, la representación de la Escuela frente a otras instituciones y firmar los convenios de cooperación bilateral que se mencionan en los Arts. 45 y 46 del presente Reglamento.
7. Proponer al Consejo Directivo de la Escuela Nacional de la Judicatura:
  - El programa de formación continua para el personal que integra el Poder Judicial.
  - El programa de formación para el personal recién designado del Poder Judicial.
  - El programa de formación para los que aspiran ingresar al Poder Judicial.
  - El programa de actividades complementarias de difusión y extensión.
  - Los capacitadores que sea necesario contratar para la realización de los programas o cursos que deba impartir directamente la Escuela.
  - La memoria anual de la Escuela Nacional de la Judicatura.
  - Fiscalizar el desarrollo de las actividades que la Escuela encomiende a terceros.
  - Proponer al Consejo Directivo, para su ponderación y conocimiento, los reglamentos, resoluciones, normas y procedimientos internos que faciliten el funcionamiento de la Escuela.
  - Ejercer las facultades que el Consejo Directivo le delegue y ejecutar sus acuerdos.
8. Elaborar el proyecto anual de presupuesto y presentarlo al Consejo a más tardar el día 30 de septiembre de cada año.

9. Informar al Consejo Directivo, en cada sesión ordinaria, sobre la marcha de la Escuela.

10. Cumplir las demás funciones que le señalen los Reglamentos y el Consejo Directivo.

b. Subdirector de la Escuela Nacional de la Judicatura.

El Director de la Escuela Nacional de la Judicatura se apoyará en lo relativo a sus funciones ordinarias tanto en materia de capacitación como administrativas en el subdirector de la Escuela Nacional de la Judicatura. El subdirector de la Escuela Nacional de la Judicatura deberá cumplir las mismas condiciones que para ser Director y será designado por el Pleno de la Suprema Corte de Justicia.

Son funciones del Subdirector de la Escuela asistir al Director en el desarrollo y ejecución de todas aquellas actividades y tareas que le sean delegadas por éste último, tanto en el área administrativa como en los aspectos vinculados a la capacitación, a fin de contribuir a asegurar el desenvolvimiento de las mismas.

Las funciones del Subdirector de la Escuela Nacional de la Judicatura son incompatibles con el ejercicio de cualquier otra función pública o privada, asalariada o no; con excepción de la actividad docente.

C. Nivel operativo

a. Coordinador Técnico Ejecutivo de la Escuela Nacional de la Judicatura.

Una vez conformada la estructura de la Escuela, eventualmente podrá designarse un Coordinador Técnico Ejecutivo que será **responsable de la coordinación, seguimiento, desarrollo y buen funcionamiento de los diferentes Comités de Responsables del Sistema**. La persona elegida como Coordinador Técnico se dedicará de manera exclusiva a dichas funciones, otorgándosele una licencia por parte del Pleno de la Suprema Corte de Justicia por el período de un año, sin poder ser reelegido de forma consecutiva.

El Coordinador técnico ejecutivo conservará los privilegios y salarios propios de su cargo; sin que en ningún caso dicho salario sea inferior al salario devengado por el Subdirector de la Escuela. Esta disposición será efectiva durante el período en que el funcionario se desempeñe como Coordinador Técnico Ejecutivo.

Son funciones del Coordinador Técnico Ejecutivo de la Escuela:

- Servir de enlace entre el Director de la Escuela y los Comités de Necesidades, Planificación, Docencia y Evaluación
- Participar en la planeación, organización, coordinación y supervisión de todas las actividades de capacitación de la Escuela Nacional de la Judicatura.

b. Comités de Responsables del Sistema

Forman parte de la estructura permanente de la Escuela los Comités de Responsables del Sistema, cuya función es la detección de las necesidades de capacitación para suplirlas y, el diseño, implementación y evaluación de las actividades a realizar del programa de formación continua y la asesoría en los demás programas de la Escuela. Los Comités estarán conformados por los jueces, funcionarios y empleados del Poder Judicial, que por vocación de servicio se ofrezcan a integrar la estructura de la Escuela.

La Escuela cuenta con tres Comités de Responsables del Sistema, que son:

1. El Comité de Necesidades, es responsable de:

- La permanente detección de las necesidades reales del sistema en materia de capacitación judicial para el Programa de Formación Continua. Necesidades que deberán priorizarse en consonancia con lo expresado en el Art. 33 sobre la determinación de la currícula.
- La especificación de los principales obstáculos o problemáticas a ser abordados a través de la capacitación del Programa de Formación Continua con miras a superarlos.
- La medición final del impacto de la capacitación en la administración de justicia, de conformidad a lo previsto en el Art. 35 del presente Reglamento.

2. El Comité de Planificación es responsable de:

- Planificar y diseñar las actividades de capacitación del Programa de Formación Continua.
- Determinar los objetivos a alcanzar en los planes del Programa de Formación Continua.
- Planificar las mejores estrategias a seguir, para obtener un proyecto de módulo educativo que, desde la planificación, será llevado a la consideración del Consejo Directivo.

3. El Comité de Docencia y Evaluación.- Es el responsable de velar por la adecuada implementación de las actividades de capacitación del Programa de Formación Continua.

Para ello deberá, entre otros aspectos:

- Proponer al Consejo Directivo, en función de los perfiles establecidos por éste, los docentes que estarán al frente de las actividades de capacitación.
- Brindar a dichos docentes la formación específica requerida en materia de recursos didácticos, es decir, lo que ha sido llamado la “capacitación de capacitadores”, con el fin de optimizar los procesos de transmisión de conocimientos, habilidades, valores y experiencias.



- Brindar apoyo y/o asesoramiento a los docentes o capacitadores durante el desarrollo de las actividades de capacitación.
- Realizar la evaluación del desarrollo de las actividades de capacitación en cuanto a la logística de la implementación y desenvolvimiento de los docentes.

c. Coordinadores y Subcoordinadores

Los miembros de cada Comité de Responsables del Sistema elegirán anualmente a sus Coordinadores y Subcoordinadores en función del compromiso y los méritos observados, y de acuerdo a los procedimientos previamente definidos en los manuales de procedimiento de los Comités de Responsables del Sistema. Los mismos podrán ser reelegidos.

Los Coordinadores de los Comités de Responsables del Sistema se apoyarán en sus funciones ordinarias en los Subcoordinadores de los Comités.

Las principales funciones y atribuciones del Coordinador son, entre otras:

- Los Coordinadores de los Comités de Responsables del Sistema serán los facilitadores, quienes coordinarán el proceso de obtención de los resultados esperados en cada uno de los Comités.
- Se reunirán periódicamente con la Dirección constituyéndose en la Comisión de Capacitación a fin de evaluar los avances realizados y recomendar propuestas de acción.
- Prepararán anualmente una memoria de las actividades realizadas por su respectivos Comités.

## 6. Estructura académica

La Escuela Nacional de la Judicatura maneja tres programas de capacitación, claramente diferenciados en función de su misión específica:

### A. Programa de Formación Continua o Perfeccionamiento

Este programa debe responder a las necesidades de capacitación de todos los integrantes del Poder Judicial, a fin de que puedan adquirir valores, conocimientos y habilidades propias de las funciones que desempeñan, orientadas a optimizar las tareas judiciales y de administración de justicia. A través de dicho programa se podrá además brindar capacitación continua y mantener canales permanentes de consultoría con los funcionarios judiciales.

Eventualmente podrá ser designado un responsable para dirigir el programa. El mismo deberá seguir las instrucciones de la Dirección y las recomendaciones de los Comités de Responsables del Sistema.

Las funciones específicas del responsable de esta área serán:

- Planear, diseñar, programar y ejecutar las actividades de capacitación que contribuyan al perfeccionamiento y actualización de todo cuanto corresponda a las funciones del servicio del Poder Judicial.
- Dar seguimiento a las actividades mencionadas en el punto anterior.
- Elaborar y presentar los informes de resultados sobre las actividades.
- Las demás tareas que les sean asignadas por la Dirección de la Escuela.

## B. Programa de Formación del Recién Designado

Este programa debe responder por la capacitación de los integrantes del Poder Judicial recién designados o promovidos en funciones específicas a fin de proveerle los valores, conocimientos y habilidades propias de dichas funciones;

Eventualmente podrá ser designado un responsable para dirigir el programa. El mismo deberá seguir las instrucciones de la Dirección y las recomendaciones de los Comités Responsables del Sistema.

Las funciones específicas del responsable de esta área serán:

- Planear, diseñar, programar y ejecutar las actividades de capacitación destinadas a la formación de los recién designados a ocupar cargos en la estructura del Poder Judicial.
- Dar seguimiento de las actividades mencionadas en el punto anterior.
- Elaborar y presentar los informes de resultados sobre las actividades.
- Las demás tareas que les sean asignadas por la Dirección de la Escuela.

## C. Programa de Formación de Aspirantes

Este programa es responsable de la formación general a los aspirantes a ingresar al sistema de administración de justicia, basada en los valores, conocimientos y habilidades propias de las tareas judiciales y del sistema de administración de justicia.

Eventualmente podrá ser designado un responsable para dirigir el programa. El mismo deberá seguir las instrucciones de la Dirección y las recomendaciones de los Comités Responsables del Sistema.

Las funciones específicas del responsable de esta área serán:

- Planear, diseñar, programar y ejecutar las actividades de capacitación destinadas a la formación de los aspirantes a ocupar cargos en la estructura del Poder Judicial.
- Dar seguimiento de las actividades mencionadas en el punto anterior.
- Elaborar y presentar los informes de resultados sobre las actividades.
- Las demás tareas que les sean asignadas por la Dirección de la Escuela.



**XIII**  
**VENEZUELA**  
**ESCUELA NACIONAL DE LA MAGISTRATURA\***

## **1. Introducción**

Con fundamento en la Constitución Bolivariana de Venezuela, en la Ley Orgánica del Tribunal Supremo de Justicia, y en la Resolución de Sala Plena aprobada en el mes de abril de 2005, nace la Escuela Nacional de la Magistratura de la República Bolivariana de Venezuela (ENMRBV), como un hecho inédito en la historia judicial de Venezuela. La creación de esta institución académica de nivel superior, adquiere un modelo de institución judicial adaptado a las características sociopolíticas y económicas de Venezuela.

Esta Escuela surge, en medio de una realidad judicial caracterizada por la persistencia de algunos hechos que entorpecen la posibilidad de que el ciudadano pueda confiar en el sistema de justicia, debido a la persistencia de algunos problemas relacionados con la ausencia de tutela judicial, la lentitud en los procesos, el alto porcentaje de jueces provisorios, el abarrotamiento de Tribunales, el hacinamiento carcelario y la corrupción en algunos tribunales, entre otros.

La Escuela Nacional de la Magistratura, es la encargada de consolidar la carrera judicial, en un momento histórico en el que hay que rediseñar el perfil del servidor de justicia, partiendo de un nuevo código de valores morales y éticos

## **2. Base legal y reglamentaria**

La Escuela Judicial de la magistratura fue creada por la Ley Orgánica del Tribunal Supremo de Justicia artículo 17, en concordancia con la Resolución N° 2004-0012 de fecha 18 de agosto de 2004 dictada por la Sala Plena del Tribunal Supremo de Justicia.

Internamente, la Escuela Nacional de la Magistratura desarrolla sus actividades bajo su propio Reglamento Orgánico, aprobado mediante Resolución de Sala Plena del Tribunal Supremo de Justicia N° 204-0012 de 18 de agosto de 2004.

## **3. Visión, misión y objetivos institucionales**

### **A. Objetivos**

General:

Contribuir al mejoramiento de la administración de justicia en Venezuela y fortalecer la imagen institucional del Poder Judicial mediante el diseño, implementación, ejecución y evaluación de programas de capacitación y formación dirigidos a los jueces y demás funcionarios judiciales.

---

\* Iván Arandía. Responsable de la recopilación y sistematización en base a los textos reglamentarios de la ENMRBV y otros escritos extractados de su página web.

#### Objetivos específicos:

- b. Formar a los aspirantes a ingresar como jueces al Poder Judicial.
- c. Promover una justicia de calidad y excelencia.
- d. Sensibilizar al juez sobre su papel en la sociedad.
- e. Concienciar acerca de la responsabilidad ética inherente a la función judicial.
- f. Incorporar a los programas que se desarrollen, el conocimiento de las técnicas y herramientas que contribuyan a una administración y gestión judicial eficaz.
- g. Promover la realización de actividades científicas y de investigación relacionada con las distintas áreas del Derecho y, en particular, con la actividad judicial.
- h. Incentivar en los servidores judiciales la importancia del manejo de datos estadísticos para el control y la transparencia en el desempeño de la función judicial.
- i. Garantizar el proceso de evaluación y concurso de los jueces no titulares, así como la promoción y ascenso de los jueces titulares, a través de programas de formación destinados a ese objetivo.
- j. Diseñar y organizar cursos, talleres, seminarios y jornadas de capacitación, actualización y perfeccionamiento dirigidos a los jueces y demás funcionarios del Poder Judicial.
- k. Promover actividades de difusión a la comunidad de temas de interés social vinculados al sistema de justicia en general.

#### **4. Naturaleza jurídica y administrativa**

La Escuela Nacional de la Magistratura es una unidad con autonomía administrativa, funcional y técnica, dependiente jerárquicamente de la Sala Plena del Tribunal Supremo de Justicia y con rango de Dirección Ejecutiva.

El domicilio de la Escuela Nacional de la Magistratura será la ciudad de Caracas, pero podrá ejercer sus actividades en todo el territorio de la República y establecer oficinas y dependencias en cualquier parte del país.

#### **5. Estructura organizativa**

La Escuela Nacional de la Magistratura desarrollará sus funciones en un nivel directivo, a cargo del Consejo Directivo, un nivel asesor, a cargo del Consejo Asesor y un nivel operativo, para lo cual dispondrá del personal necesario para el cumplimiento de sus funciones.

##### A. Nivel Directivo

- Consejo Directivo

La Escuela Nacional de la Magistratura actuará bajo la dirección de un Consejo Directivo, integrado por siete Directores o Directoras, a saber, el Director o Directora General, que lo presidirá, el Director Adjunto o Directora Adjunta, el Director o Directora de la Oficina de Cooperación Técnica y Proyectos Especiales, el Director o Directora Docente, el Director o Directora de Administración y Recursos Humanos, el Director o Directora de Carrera Judicial, el

Director o Directora de Información y Documentación Judicial, y el Secretario o Secretaria General.

El Consejo Directivo es la máxima autoridad administrativa de la Escuela Nacional de la Magistratura, y tendrá las siguientes atribuciones:

- a. Establecer los mecanismos idóneos para garantizar la correcta ejecución de las políticas y lineamientos establecidos por la Sala Plena del Tribunal Supremo de Justicia, relativos a la organización, funcionamiento y orientación académica de la Escuela Nacional de la Magistratura.
- b. Elaborar su Informe de Gestión Anual para la consideración y aprobación de la Sala Plena del Tribunal Supremo de Justicia,
- c. Aprobar los planes de estudio del Programa de Formación Integral, así como de los Cursos de Ampliación, Actualización y Perfeccionamiento Profesional, así como el programa de evaluación y concursos de los jueces conforme lo prescriba la Ley que regule la Carrera Judicial.
- d. Realizar la selección de los aspirantes a los programas de formación inicial, continua, de ampliación, actualización, de perfeccionamiento y de promoción y ascensos.
- e. Elaborar el Plan Operativo Anual de la Escuela Nacional de la Magistratura.
- f. Aprobar los Reglamentos Académicos, de Organización y Administración del Sistema de Recursos Humanos, de acuerdo a los principios y garantías constitucionales y legales que amparan al personal adscrito a la Escuela Nacional, de la Magistratura, así como los Manuales, Instructivos, y cualquier otro instrumento necesario para regular la organización y funcionamiento interno de la Escuela Nacional de la Magistratura.
- g. Proponer la estructura orgánica de la Escuela Nacional de la Magistratura, para lo cual podrá distribuir competencias, crear, modificar o suprimir unidades administrativas.
- h. Formular el presupuesto de la Escuela Nacional de la Magistratura para la aprobación de la Sala Plena del Tribunal Supremo de Justicia, así como ejercer el debido control y supervisión en la ejecución del mismo.
- i. Designar y aprobar la contratación del cuerpo docente y de los Jueces Tutores, en coordinación con la Comisión Judicial y la Junta Directiva del Tribunal Supremo de Justicia.
- j. Aprobar la suscripción de los Convenios y Acuerdos con las Instituciones y Universidades Públicas o Privadas, Nacionales o Internacionales y la ejecución de proyectos especiales que guarden relación con los objetivos de la Escuela.
- k. Cualquier otra función que le sea encomendada por la Sala Plena del Tribunal Supremo de Justicia.

## B. Nivel Asesor

- Consejo Asesor

La Escuela Nacional de la Magistratura contará con un Consejo Asesor, nombrado por la Sala Plena del Tribunal Supremo de Justicia, integrado por:

- a. El Director o Directora General de la Escuela Nacional de la Magistratura, quien lo presidirá

- b. Los Magistrados miembros de la Comisión Judicial y la Junta Directiva del Tribunal Supremo de Justicia.
- c. El Director o Directora Ejecutiva de la Magistratura.
- d. El Director Adjunto o Directora Adjunta de la Escuela Nacional de la Magistratura.
- e. El Inspector o Inspectora General de Tribunales.
- f. El Director o Directora General del Sistema Autónomo de la Defensa Pública

### C. Nivel Operativo

Los funcionarios o funcionarias, empleados o empleadas y trabajadores o trabajadoras de la Escuela Nacional de la Magistratura tendrán los derechos y obligaciones que le atribuyen el Estatuto de Personal Judicial, la Ley Orgánica del Trabajo, la Ley que regule la Carrera Judicial y demás instrumentos normativos aplicables según sea el caso.

- Dirección General de la Escuela Nacional de la Magistratura

La Sala Plena del Tribunal Supremo de Justicia elegirá, por el voto favorable de la mayoría de sus integrantes presentes, a un magistrado o magistrado, que tendrá el carácter de Director o Directora General de la Escuela Nacional de la Magistratura.

El Director o Directora General de la Escuela Nacional de la Magistratura tendrá las siguientes atribuciones:

- a. Ejercer la representación de la Escuela Nacional de la Magistratura.
- b. Ser el vocero o vocera oficial de la Escuela.
- c. Informar trimestralmente a la Sala Plena del Tribunal Supremo de Justicia, de las actividades de la Escuela.
- d. Expedir y otorgar los correspondientes certificados y diplomas que acrediten la asistencia y aprobación de los cursos, estudios y formación adquirida realizados en la Escuela Nacional de la Magistratura.
- e. Suscribir los Convenios y Acuerdos con las Instituciones y Universidades Públicas o Privadas, Nacionales o Internacionales y la ejecución de proyectos Aprobar especiales que guarden relación con los objetivos de la Escuela.
- f. Suscribir los contratos de cualquier naturaleza que sean necesarios para el funcionamiento de la Escuela, distintos a los referidos en el numeral anterior.
- g. Presentar al Consejo Directivo la propuesta de los planes estratégicos, institucionales, operativos y actuaciones desplegadas por la Escuela Nacional de la Magistratura y sus oficinas regionales, así como el respectivo Informe de Gestión Anual, para su consideración y posterior aprobación de la Sala Plena del Tribunal Supremo de Justicia.
- h. Presentar al Consejo Directivo el anteproyecto de presupuesto de la Escuela Nacional de la Magistratura, para su consideración y posterior aprobación de la Sala Plena del Tribunal Supremo de Justicia.

- De la Dirección Adjunta

Estará a cargo de un Director Adjunto o Directora Adjunta de la Escuela Nacional de la Magistratura, el cual deberá ser venezolano o venezolana, mayor de treinta (30) años, de profesión Abogado o Abogada, con al menos diez (10) años de graduado o graduada, o haber ejercido la docencia por un período de diez (10) años o la carrera judicial por igual período.

El Director Ajunto o Directora Adjunta de la Escuela Nacional de la Magistratura tendrá las siguientes atribuciones:

- a. Ejercer por delegación del Director o Directora General la representación de la Escuela Nacional de la Magistratura, de acuerdo a las funciones delegadas a través de Acta o Resolución.
- b. Ejecutar las decisiones tomadas por el Consejo Directivo.
- c. Dirigir, coordinar, controlar, ejecutar y velar por el cumplimiento de las políticas, planes de acción, proyectos, programas institucionales.
- d. Ejecutar el presupuesto aprobado por la Sala Plena del Tribunal Supremo de Justicia en lo relativo a las funciones de la Escuela Nacional de la Magistratura.
- e. Evaluar semestralmente los informes de gestión que le sean presentados por los Directores o Directoras y Secretario o Secretaria General de la Escuela Nacional de la Magistratura en ejercicio de sus atribuciones y presentarlos al Director o Directora General.
- f. Ejercer la dirección de los servicios y dependencias de la Escuela Nacional de la Magistratura.
- g. Suscribir los contratos de cualquier naturaleza que sean necesarios para el funcionamiento de la Escuela, a los que se refiere el numeral 6 del artículo 19, dentro de los límites de la delegación que le otorgue el Director o Directora General.
- h. Seleccionar, oída la opinión del Consejo Directivo y del Consejo Académico, a los coordinadores o coordinadoras de actividades académicas, así como a los ponentes o conferencistas que participen en las actividades de formación que se desarrollen en la Escuela Nacional de la Magistratura, previa aprobación del Director o Directora General, en coordinación con la Junta Directiva y la Comisión Judicial.
- i. Delegar en funcionarios o funcionarias, empleados o empleadas o trabajadores o trabajadoras de la Escuela Nacional de la Magistratura las funciones, atribuciones o firmas que juzgue necesario.
- j. Ejercer la Secretaría del Consejo Asesor y en consecuencia, realizar las convocatorias a las sesiones ordinarias y extraordinarias del mismo, elaboración de la Minuta de cada sesión y del Acta respectiva, distribuir las Actas, Agenda o Cuenta y demás documentos relativos a las materias a ser objeto de pronunciamiento en las sesiones y dar a conocer los acuerdos y resoluciones adoptadas

- De la Secretaría General

La Secretaría General es el órgano encargado de la gestión administrativa de la Escuela Nacional de la Magistratura y estará a cargo de un Secretario o Secretaria General. Para ser Secretario o Secretaria General se requiere ser venezolano o venezolana, mayor de treinta (30) años, de profesión Abogado o Abogada, con no menos de seis (6) años de graduado o graduada, preferiblemente con experiencia en la Administración Pública.



El Secretario/a General tendrá las siguientes atribuciones:

- b. Dirigir las Áreas de Control de Estudios y de Evaluación, Seguimiento y Monitoreo de la Escuela.
  - c. Organizar un registro de la matrícula e inscripciones de la Escuela.
  - d. Actualizar la información personal y académica de los estudiantes o las estudiantes, así como coordinar la elaboración del calendario académico a través del Área de Control de Estudios.
  - e. Diseñar y ejecutar estrategias de seguimiento, indicadores y sistemas de evaluación y control de la gestión de los programas y proyectos académicos desarrollados por la Escuela.
  - f. Expedir y certificar los documentos que correspondan a la Escuela.
  - g. Ejercer la Secretaría del Consejo Directivo y en consecuencia, realizar las convocatorias a las sesiones ordinarias y extraordinarias del mismo, elaboración de la Minuta de cada sesión y del Acta respectiva, distribuir las Actas, Agenda o Cuenta y demás documentos relativos a las materias a ser objeto de pronunciamiento en las sesiones y dar a conocer los acuerdos y resoluciones adoptadas.
  - h. Ejercer la custodia del Archivo General de la Escuela.
  - i. Coordinar la producción de estadísticas institucionales para fundamentar el desarrollo de programas y proyectos, en aquellas áreas de su competencia.
  - j. Coordinar con las demás unidades de la Escuela, el proceso de elaboración de la Memoria y Cuenta, así como los informes de gestión, de acuerdo con las especificaciones metodológicas establecidas.
  - k. Rendir cuenta por las asignaciones, competencias, planes y programas de los cuales sea responsable al Director Adjunto o Directora Adjunta.
  - l. Las demás que establezcan el Consejo Directivo y la normativa aplicable
- Dirección Docente

La Dirección Docente es el órgano encargado de la gestión académica de la Escuela Nacional de la Magistratura y estará a cargo de un Director o Directora. Para ser Director o Directora Docente se requiere ser venezolano o venezolana, mayor de treinta (30) años, de profesión Abogado o Abogada, o Licenciado o Licenciada en Educación o carreras afines, con al menos diez (10) años de graduado o graduada, o haber ejercido la docencia por un período de diez (10) años.

El Director o Directora Docente tendrá las siguientes atribuciones:

- b. Dirigir y supervisar las actividades desarrolladas por el Área de Formación Integral y el Área de Cursos de Ampliación, Actualización y Perfeccionamiento Profesional.
- c. Dirigir el diseño, planificación, ejecución, control y supervisión de las actividades académicas llevadas a cabo por la Escuela Nacional de la Magistratura.
- d. Formular y desarrollar los planes de estudios y proponer al Director Adjunto o Directora Adjunta de la Escuela, para la discusión en el Consejo Directivo, la designación del personal docente incluyendo a los jueces o juezas tutores.
- e. Dirigir y supervisar al Cuerpo Docente.
- f. Coordinar la producción de estadísticas institucionales para fundamentar el desarrollo de programas y proyectos, en aquellas áreas de su competencia.

- g. Coordinar con las demás unidades de la Escuela, el proceso de elaboración de la Memoria y Cuenta, así como los informes de gestión, de acuerdo con las especificaciones metodológicas establecidas.
  - h. Rendir cuenta por las asignaciones, competencias, planes y programas de los cuales sea responsable al Director Adjunto o Directora Adjunta.
  - i. Coordinar el proceso de elaboración del Plan Operativo Anual de la Dirección.
  - j. Las demás que establezcan el Consejo Directivo y la normativa aplicable.
- El Director de Carrera Judicial

El Director de Carrera Judicial tendrá las siguientes atribuciones:

- b. Dirigir, supervisar y controlar todas las actividades relativas a la evaluación de desempeño de los jueces o juezas y demás funcionarios o funcionarias al servicio del Poder Judicial.
  - c. Dirigir los concursos de oposición, de conformidad con lo establecido en la ley que regule la Carrera Judicial y bajo los lineamientos del Consejo Directivo de la Escuela.
  - d. Supervisar el cumplimiento de las normas de publicidad y divulgación de los concursos públicos, de conformidad con las condiciones y modalidades que disponga la ley que regule la Carrera Judicial.
  - e. Supervisar, apreciar, evaluar y calificar las labores del funcionario o funcionaria, empleado o empleada, trabajador o trabajadora aspirante a promoción y ascenso en la carrera judicial.
  - f. Dirigir el proceso de sorteo de conformación de jurados, conforme lo disponga la ley que regule la Carrera Judicial.
  - g. Coordinar con la unidad o unidades competentes los sistemas de evaluación integral para los programas adelantados por la Escuela.
- Dirección de Información y Documentación Judicial

La Dirección de Información y Documentación Judicial es la unidad responsable del proceso de planificación, organización, gestión y control de todo lo relativo al manejo de los recursos informativos, bibliográficos, documentales y tecnológicos aplicados a las distintas áreas de la Escuela Nacional de la Magistratura, así como lo relativo a la prestación de servicios en materia de apoyo documental, investigaciones y publicaciones. Tendrá naturaleza de servicio autónomo sin personalidad jurídica con autonomía financiera, adscrita al Director Adjunto. Estará a cargo de un Director o Directora, el cual deberá ser venezolano o venezolana, mayor de treinta (30) años, poseer título universitario, con experiencia en el área de investigaciones sociales o con amplios conocimientos de las tecnologías de la información, con no menos de diez (10) años de graduado o graduada, preferiblemente con experiencia en esta materia.

El Director o Directora de Información y Documentación Judicial tiene las siguientes atribuciones:

- b. Dirigir el área de Recursos Documentales, Investigación y Desarrollo y el área de Recursos Tecnológicos de la Escuela.
- c. Dirigir, supervisar y controlar las actividades de la Escuela tendientes a ofrecer a los órganos judiciales y público en general, servicios de documentación, reproducción, utilización de

- equipos audiovisuales y de aulas, e información legislativa, jurisprudencial y doctrinal permanentemente actualizada.
- d. Dirigir la edición de publicaciones sobre materias jurídicas y en general, sobre las distintas actividades desarrolladas por la Escuela.
  - e. Promover y difundir el material jurídico y doctrinal producida por la Escuela Nacional de la Magistratura y el Poder Judicial.
  - f. Dirigir los estudios requeridos sobre la aplicación de técnicas y medios informáticos a la Administración de Justicia y los estudios de naturaleza estadística, económica y sociológica sobre la actividad judicial.
  - g. Dirigir, supervisar y controlar los Convenios suscritos por la Escuela relativos a los servicios de documentación, investigación, desarrollo o de recursos tecnológicos.
  - h. Dirigir la instalación y actualización de las bibliotecas judiciales, su régimen de funcionamiento y su conservación.
  - i. Dirigir, supervisar y controlar el presupuesto y contabilidad de los recursos propios que genere la Dirección de Información y Documentación Judicial, así como de los recursos que le sean asignados por la Escuela Nacional de la Magistratura.
  - j. Dirigir los programas en materia de tecnología de la información para su aplicación en las distintas áreas de acción de la Escuela.
  - k. Dirigir las actividades tendentes al mantenimiento de la plataforma tecnológica de la Escuela y dirigir el apoyo técnico a las áreas que así lo requieran.
  - l. Dirigir los programas de capacitación tecnológica a ser utilizados por el personal de la Escuela y del Poder Judicial.
  - m. Dirigir y supervisar la ejecución de los programas y el monitoreo de las actividades académicas de la tecnología informática aplicada a la gestión judicial, incluyendo aquellos desarrollados por la escuela vía Internet.
  - n. Coordinar la producción de estadísticas institucionales para fundamentar el desarrollo de programas y proyectos, en aquellas áreas de su competencia.
  - o. Coordinar con las demás unidades de la Escuela, el proceso de elaboración de la Memoria y Cuenta, así como los informes de gestión, de acuerdo con las especificaciones metodológicas establecidas.
  - p. Coordinar el proceso de elaboración del Plan Operativo Anual de la Dirección.
  - q. Rendir cuenta por las asignaciones, competencias, planes y programas de los cuales sea responsable al Director Adjunto o Directora Adjunta.
  - r. Las demás que establezcan el Consejo Directivo y la normativa aplicable.

La Dirección de Información y Documentación Judicial está conformada por dos Áreas, a saber: el Área de Recursos Documentales, Investigación y Desarrollo, y el Área de Recursos Tecnológicos.

## 6. Presupuesto

La Escuela Nacional de la Magistratura, como órgano dependiente jerárquicamente del Tribunal Supremo de Justicia, estará sujeta al mismo régimen presupuestario y control financiero que regulan las leyes que rigen la materia.

La Escuela Nacional de la Magistratura dispondrá de las siguientes fuentes de ingresos:

- a. Los recursos ordinarios y extraordinarios previstos en el presupuesto anual.
- b. Los recursos asignados por leyes especiales.
- c. Los recursos extraordinarios que le confiera el Ejecutivo Nacional.
- d. Cualesquiera otros recursos que le sean asignados.

La gestión y cuentas de la Escuela Nacional de la Magistratura quedarán sometidas al control del Órgano de Control Fiscal del Tribunal Supremo de Justicia y de la Contraloría General de la República, de conformidad con las leyes y demás normas que regulan la materia.

## **7. Estructura académica**

La Escuela tiene previsto aplicar cuatro programas académicos, cada uno de los cuales enfrenta un reto particular.

### **A. Programa de Apoyo Docente – PAD**

Está dirigido a la plantilla de profesores de la Escuela, y tiene por objeto, mejorar y orientar el aprendizaje de quienes se van a formar en la carrera judicial.

### **B. Programa Especial de Capacitación para la Regularización de la Titularidad – PET**

Está dirigido a jueces provisorios o temporales, con ello perseguimos la meta de combatir la provisionalidad de los juzgadores. En este contexto tiene cabida la apertura de los concursos de oposición.

### **C. Programa de Formación Inicial – PFI**

Está dirigido a los nuevos aspirantes a la carrera judicial, quienes se preparan en un año, con formación teórica de seis meses y un periodo igual de práctica judicial.

### **D. Programa de Formación Continua – PFC**

Dirigido a actualizar en materia jurídica y jurisprudencial a todos los jueces, inspectores de tribunales, auxiliares de justicia y personal administrativo.

El Instituto de la Judicatura de Bolivia, entidad académica del Órgano Judicial, con el objetivo de promover un proceso ordenado, racional y creativo de transición hacia la futura Escuela de Jueces del Estado (EJE), prevista en la Ley del Órgano Judicial, ha tomado la iniciativa de diseñar y ejecutar el proyecto denominado “Diseño participativo de un nuevo modelo de centro académico judicial para la Escuela de Jueces del Estado”, destinando para este cometido una buena parte de sus recursos, tanto materiales como humanos.

Los resultados de este proceso se reflejan en el presente documento, en cuyos contenidos se condensan una serie de datos, estrategias y propuestas dirigidas a dotar a las autoridades judiciales recientemente electas y a los diseñadores de políticas en el rubro, de los insumos técnicos básicos para enfrentar el delicado proceso transicional hacia la implementación de la nueva institucionalidad judicial, especialmente en lo que a la formación y capacitación de los funcionarios se refiere y a la gestión del sistema de carrera judicial.

El presente trabajo fue realizado con el apoyo técnico de la Cooperación Alemana, a través de su Proyecto de Apoyo al Desarrollo de un Ordenamiento Jurídico Intercultural en el Marco de un Estado de Derecho Democrático PROJURIDE - GIZ.

Esta publicación ha sido posible gracias al apoyo de:

**giz**



Proyecto de Apoyo al Desarrollo de un Ordenamiento Jurídico Intercultural en el Marco de un Estado de Derecho Democrático PROJURIDE



Instituto de la Judicatura de Bolivia  
Dirección: Calle Ladislao Cabrera N° 443  
Telf(s): (591)(4)(6425110), (591)(4)(6425111), (591)(4)(6425112)  
Sucre-Bolivia

ISBN: 978-99954-2-201-1

