

**PROYECTO: PROBLEMAS Y DESAFÍOS DE LA
COMUNICACIÓN JUDICIAL**

INFORME FINAL

Febrero 2020

Kevin Lehmann

Profesional Internacional Transitorio

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I Diagnóstico

CAPÍTULO II Una nueva problematización de la Comunicación Judicial

CAPÍTULO III Comunicación de influencia

CAPÍTULO IV Gestión de crisis comunicacionales

Introducción

La Comunicación Judicial no tiene un corpus teórico propio. No están claramente delimitados sus alcances y competencias ni sus objetivos; por lo tanto, sus estrategias y herramientas no están estabilizadas. Todavía discutimos el uso adecuado de las redes sociales, si deben televisarse las audiencias de debate, o quiénes pueden ejercer la vocería y en qué situaciones. Es tan claro que estamos en la prehistoria de la comunicación judicial, que existen públicos —como los miles de presos que no han completado la educación primaria, por dar un ejemplo— para quienes recién estamos empezando a pensar modelos de comunicación. Sin embargo, lo más grave es que no tenemos claro cuáles son los verdaderos problemas que generan el desencuentro entre los magistrados y sus conciudadanos.

Este documento se propone establecer algunos lineamientos para analizar la relación del Poder Judicial con la sociedad, identificar los núcleos problemáticos que la marcan y la condicionan; señalar acciones y políticas para mejorar ese vínculo y gestionar las situaciones que impactan sobre la reputación y la confianza en el sistema de justicia. Como tiene un universo amplio y heterogéneo de poderes judiciales, sistemas institucionales y sociedades, no todas las recomendaciones ni los elementos considerados serán aplicables, sin ajustes, a cada una de las realidades.

La mayor parte de estos textos forman parte del libro *“Comunicación Judicial. El Poder judicial como actor en el espacio público”*, Kevin Lehmann, Ed. Advocatus, Córdoba, noviembre de 2019. Por los alcances de este artículo hemos optado por dejar fuera algunos protocolos de actuación y las matrices de identificación y gestión de problemas comunicacionales y de crisis, así como otros temas más específicos (ética, estructura de los mensajes, la construcción mediática de las causa con adolescentes en conflicto con la ley penal -“menores”-, la relación de los poderes judiciales y las organizaciones del asociativismo judicial con sus públicos, etc.) para centrarnos en algunas cuestiones que hacen a la sociología del vínculo entre los magistrados y sus conciudadanos.

Tanto para CEJA como para el autor la importancia del uso de lenguaje inclusivo y de la erradicación de los sistemas inquisitivos son objetivos relevantes y estratégicos. Como sucede en los momentos de transición entre paradigmas, muchas veces no están disponibles las herramientas para cumplir acabadamente lo que demanda la nueva concepción de lo necesario y lo deseable. La inercia idiomática y cultural limita los reemplazos eficaces de determinadas expresiones como "expediente judicial, trámite judicial" en cuestiones procesales y resuena en la pérdida irremediable de precisión entre "ciudadanos y ciudadanía", en materia de lenguaje no sexista, por ejemplo.

Haremos todo lo posible para utilizar fórmulas que eludan las marcas de esas culturas que deben ser superadas. Para facilitar la identificación con determinadas imágenes y agilizar la lectura, utilizaremos los géneros de manera indistinta a lo largo del texto, sin ánimo de validar el sexismo, ni ignorar las consecuencias políticas del uso del lenguaje.

Atento a que el objetivo de este artículo es aportar a la mejora de los sistemas de justicia, es importante dejar establecido que el texto se refiere a operadores/as de la justicia en general, sin ahondar en casos particulares de jueces/zas, fiscales, etc., cuyo comportamiento pueda ser moral o legalmente reprochable.

CAPÍTULO I

Diagnóstico

Durante muchos años la máxima “Los jueces solamente hablan a través de sus sentencias” reinó sin mayores dificultades aparentes y se consolidó como paradigma. Los magistrados pensaron que ese paradigma los protegía, al preservarlos del debate público y de la necesidad de explicar y legitimar sus decisiones. La caída del paraguas de buena fe, de confianza pública más o menos automática que protegía, al menos parcialmente, a las instituciones y a las corporaciones en general (también impactó, por ejemplo, en las empresas), arrastró la venda que cubría los ojos de la judicatura: quedó al descubierto que detrás de esa máxima se escondía un juego de poder consistente en separar a quienes toman decisiones de la posibilidad de explicarlas a sus públicos, incorporando contextos más amplios y con otras herramientas, no necesariamente jurídicas. Hablar exclusivamente a través de sus sentencias los dejó a merced de intermediarios y traductores con intereses, agendas y objetivos diferentes, y no pocas veces opuestos, a los de quienes serán *explicados, traducidos e interpretados*.

La velocidad del cambio social, en particular la aparición de tecnologías de comunicación que democratizaron la producción, circulación y consumo de la información, fue muy superior a la capacidad de adaptación de muchas instituciones, entre ellas los poderes judiciales, quienes se encontraron con una demanda de explicaciones para la que no estaban preparadas. La respuesta institucional se centró primero, casi excluyentemente y durante mucho tiempo, en la relación con el periodismo a partir de la idea de que en el déficit de ese intercambio radicaba la razón de los bajos niveles de confianza y la insatisfactoria imagen institucional reflejada en las encuestas de opinión. Este recorte supone que los poderes judiciales tienen un problema con el periodismo, no con los ciudadanos; y que el déficit de confianza se explica por falta de información: si los ciudadanos conocieran las decisiones y sus fundamentos, el problema estaría mayormente resuelto. Las actividades de

comunicación judicial, todavía hoy, suelen denominarse “Poder Judicial y Medios de Comunicación”, “Periodismo y Justicia”, etc. Por supuesto que si la relación con el periodismo fuese suficiente para garantizar la reputación, todos los partidos políticos, las empresas internacionales, los sindicatos, etc. tendrían buena imagen, porque ellos sostienen una relación fluida con los periodistas, invierten en contratar asesores y expertos, y en muchos casos *pautan* (compran espacios de publicidad) en los medios de comunicación.

Los avances más importantes en comunicación judicial están vinculados con las herramientas y los canales: utilización de redes sociales, transmisión -a veces en vivo- de las audiencias, páginas Web institucionales más completas y accesibles, aplicación de políticas de transparencia y datos abiertos, utilización del Lenguaje Claro y del Lenguaje Fácil, etc. Por otra parte, y correlativamente, la existencia de un número cada vez mayor de periodistas judiciales capacitados en las problemáticas del área, genera una presión en el sentido inverso: muchos quieren recibir la información sin tratamiento, ver los documentos completos - fallos, los autos de elevación a juicio, etc. - y definir qué es importante y debe ser publicado, sin ser guiados.

Más recientemente se advirtió (o algunos advertimos), que el problema tenía una complejidad mayor y que debía resolverse *en y con* la sociedad. Para adelantar lo que se dirá luego: el problema no es la falta de información judicial sino la falta de consensos públicos del sistema de justicia. Estos se consiguen a través de la comunicación, pero haciendo algo más – y diferente – que mostrar lo que se hace y cómo es hecho: no es un problema solamente de desconocimiento sino de identificación y relevancia.

La principal resistencia a comunicar proviene generalmente de los poderes judiciales y de la cultura judicial. Los cambios en la sociedad obligan a la magistratura a hacerse preguntas donde antes tenía certezas. Empezando por tres, engañosamente simples: ¿qué debe ser el Poder Judicial?, ¿cuál es su relación con la Justicia?, ¿sobre qué base se sustenta su alianza con sus conciudadanos? Si el escenario público actual se caracteriza por la presencia de numerosos actores que defienden sus intereses a través de los medios y las redes sociales, ponen en circulación su interpretación de los hechos y reclaman resultados al Poder Judicial desde su mirada respecto de lo justo, lo adecuado y lo legítimo, debemos preguntarnos: ¿alcanza con facilitar el acceso de la prensa a los expedientes judiciales?, ¿el problema de la justicia es que el periodismo no entiende, no sabe o no quiere contar “las cosas como son”?

Una política de comunicación judicial implica objetivos compartidos y un punto de llegada deseado; requiere de estrategias, consensos, tiempo y recursos. No se limita a situaciones puntuales que deben ser resueltas.

Esos pueden ser los puntos de partida para establecer las bases que sostengan una política comunicacional. Pero para llegar a ese punto deben lograrse consensos en torno a la visión respecto de esos temas y esa es, sin dudas, la principal dificultad. Los integrantes de los poderes judiciales en general no están de acuerdo ni en qué son, ni en qué quieren ser, ni qué tipo de relación deben tener con el resto de la sociedad.

CAPÍTULO II

Una nueva problematización de la Comunicación Judicial

¿Por qué la sociedad se alegra de que existan los médicos y los maestros, pero nadie se alegra de que existan los jueces?

Es evidente que algo falla en los mecanismos de construcción de consensos de un cuerpo experto, el Poder Judicial, quien, además, es un poder del Estado. Por aquí debería empezar cualquier reflexión acerca de la Comunicación Judicial.

El problema de la relevancia: la alianza con la sociedad

¿Por qué los ciudadanos critican al sistema educativo y no a las maestras y a los maestros? Las maestras y los maestros, desde preescolar, nos dicen cómo ven a nuestros hijos, nos cuentan cosas de ellos que nos llenan el corazón, se ocupan de cuidarlos y ayudarlos. No tenemos dudas de que están de nuestro lado y de que reaccionan como lo haríamos nosotros. Podemos cambiarlos de escuela si consideramos que la educación que reciben no es de la calidad que pretendemos, pero no son habituales los registros de violencia o repudios multitudinarios a los docentes por sus deficiencias pedagógicas o curriculares. Esto sucede porque no recibimos el producto “educación” en crudo, sino que está arropado en un servicio extendido, eso que incorporan los operadores del sistema que nos muestra que son como nosotros y que cumplen un rol social valioso (para nosotros), no solamente en términos racionales, sino también, afectivos. La Educación construye sus consensos y es percibida como aliada de los usuarios del sistema (alumnos y padres) primero desde una aceptación afectiva y luego desde la evaluación racional. A tal punto esto es así que ni siquiera malos resultados sistémicos consiguen romper esa alianza¹. El Poder Judicial, en cambio, intenta el camino inverso: con argumentos exclusivamente racionales, complejos y

¹ <http://www.lanacion.com.ar/1869867-pesimos-resultados-de-estudiantes-argentinos-en-las-pruebas-pisa>.

opacos para los ciudadanos, pretende construir una valoración positiva y estrechar sus vínculos con la sociedad.

Los esfuerzos de comunicación de los poderes judiciales se orientan a explicar qué hacen los magistrados y cómo lo hacen. Siguen centrando sus esfuerzos en hablar de procesos, de pruebas, de marcos legales y de lógica jurídica. Las explicaciones de por qué hacen lo que hacen - su función social más allá de la solución del caso concreto - no parten de la atención de necesidades fácilmente identificables por los ciudadanos, es decir, no apelan a los elementos que movilizan y activan las alianzas sociales. La pregunta *¿por qué existen los jueces?* nos transporta hacia lo lejano y lo impersonal: la Constitución, la Ley, el Estado Constitucional de Derecho.

Salgamos por un momento de los servicios brindados por el Estado y observemos de qué manera se consiguen consensos y se activan deseos en otras organizaciones. Por ejemplo, cómo venden sus productos las empresas privadas. ¿Alguna marca de autos hace publicidad contando cómo los armaron, por qué no pudieron ponerle más equipamiento o de qué material están hechos los repuestos? Las imágenes (todavía fuertemente ancladas en estereotipos sexistas) de un galán que pasa a buscar en su auto nuevo a una chica sofisticada; las de una familia sonriente que va al campo con sus hijos; las de cuatro jóvenes cantando y riendo dentro de un auto, ¿nos dicen algo de la mecánica del vehículo o de su calidad? Las publicidades no hablan del auto sino de quienes lo compran. El objetivo de la publicidad es que los potenciales clientes se identifiquen con el servicio que les provee el producto, no con el producto. Equivaldría a hablar del servicio de justicia más centrados en su impacto en los ciudadanos que en las condiciones de producción de las decisiones jurisdiccionales.

La Comunicación Judicial, no como área sino como práctica de vinculación cotidiana entre los magistrados y sus conciudadanos, debe repensar sus objetivos para fortalecer la alianza con la sociedad. No se trata únicamente de contar lo que hace, de transmitir audiencias en vivo, de usar las redes sociales ni de incrementar la transparencia del sistema. Debe mostrar qué aporte hace a la felicidad de las comunidades en las que se encuentra inserto. Suena tan extraño que no parece que sea esta su función. Pero ¿qué otras funciones podría tener si no la de pacificar a la sociedad, acotar la incertidumbre, atender los conflictos que los ciudadanos no pueden terminar por sí mismos sin violencia? Lo que debe comunicar es por qué hace lo que hace, no (solamente) desde el imperativo de la ley y la aplicación de los códigos, sino desde un objetivo, a la vez más trascendente y más próximo, que se deriva de ese contrato tácito que se establece cuando sus conciudadanos confían en que decida sobre sus vidas y sus bienes. Los magistrados deben comunicar que se dedican a evitar que los conflictos deriven en violencia; que el poder genere impunidad; que las coyunturas comprometan

el futuro. Pero no pueden atar su legitimación a los resultados, porque estos dependen de muchas cosas sobre las cuales no tienen gobierno, como se expondrá más adelante.

La Comunicación Judicial está definiendo mal el resultado buscado: no es solamente racional, también es afectivo. Como sucede con la Educación, lo que puede construir un vínculo de valoración afectiva entre los magistrados y la sociedad no son los resultados del sistema, sino la identificación de los ciudadanos que trabajan de otras cosas con los ciudadanos que trabajan de magistrados. Deben ver lo mismo que ven en las maestras y en los maestros: que les importan; que sus decisiones hablan de ellos; que están de su lado. Esto no depende del contenido de las decisiones jurisdiccionales: es un problema comunicacional, no jurídico.

El paso siguiente en la Comunicación Judicial no es “hacer saber” sino “dejarse ver”. Es mostrar a ciudadanos con vocación haciendo su trabajo, llenos de limitaciones, no pocas derivadas de no haber sabido apoyarse en el resto de la sociedad. Una parte importante de ese camino ha sido facilitado por la implementación de la oralidad, que permite un contacto sin mediaciones con los justiciables (y cuando se trata de audiencias públicas —que son la mayoría—, también con los ciudadanos) lo que genera un beneficio de doble vía: muchos jueces dicen que les mejora la interpretación del caso cuando ven cara a cara a las partes y ciudadanos entrevistados destacan lo tranquilizador que les resultó ver a los magistrados y observar cómo se construyen las decisiones a partir de lo que sucede en las audiencias.

Hay que desarraigar la idea de que el sistema de administración de justicia es un espacio de los magistrados y no de los ciudadanos, los ciudadanos deben apropiarse del sistema, redundo para subrayarlo: deben sentir que les es propio y que depende de ellos cuidarlo o dañarlo.

Si los jueces son omnipotentes les exigiremos Justicia, ese absoluto inalcanzable, que ningún juez puede dar ni prometer; si son personas como nosotros, en un sistema que no tiene repuestos ni recambio, es probable que acerquemos nuestro apoyo. Por lo tanto, el sendero de regreso, como es obvio, es tomar la dirección contraria a la actual: no se trata de mostrar lo que hacen bien los magistrados, sino lo que nunca podrán hacer bien, porque debe hacerse en otro lugar, implicando a otros ciudadanos y otros saberes. Mostrar las limitaciones y la vulnerabilidad —que todos tenemos y que tienen nuestros sistemas judiciales— habilita la identificación y la solidaridad (y provoca que se implementen los ajustes necesarios para mejorar la calidad y el desempeño del sistema). Eso funciona con las escuelas y con los hospitales públicos: cuando un informe televisivo los muestra deteriorados, abandonados y en peligro, la sociedad sale a exigir que sean protegidos.

La Comunicación Judicial se esfuerza en mostrar la transparencia de los procesos y de las decisiones; ahora también debe ocuparse de quitar bronces y poner personas, caras, historias, derrotas y victorias de un grupo de ciudadanos comunes, expertos en algunas cosas y legos en otras, que se proponen trabajar hombro con hombro con sus conciudadanos en la construcción de una comunidad más pacífica y menos amenazante.

Brené Brown, en una charla TED muy conocida² plantea el problema de la “conexión con los demás”. Quienes consiguen establecer conexiones significativas son aquellos que tienen el coraje de dejarse ver. “Lo que tenían en común era un sentido de coraje. Y quiero diferenciar entre coraje y valentía por un momento. Coraje, cuando se integró a la lengua inglesa, viene de la palabra latina ‘cor’ que significa corazón, originalmente significaba explicar la historia de quién eres con todo tu corazón.

Así que estas personas, sencillamente, tenían el coraje de ser imperfectas. Tenían la compasión para ser amables con ellas mismas primero y luego con otros, pues no podemos tener compasión de otros si no podemos tratarnos a nosotros mismos con amabilidad. Y, por último, tenían conexión, y esta era la parte difícil, como resultado de su autenticidad. Eran capaces de renunciar a quienes pensaban que debían ser para ser lo que eran, que es absolutamente lo que se tiene que hacer para conectar.”³

A la luz de esta investigación podemos empezar a pensar de otra manera las dificultades de los poderes judiciales para comunicarse con los ciudadanos y ser valorados por ellos. Toda la comunicación judicial centra sus esfuerzos en disimular los defectos y no admitir los errores de la judicatura. Sumemos las distancias y los rituales, las estéticas y los estilos discursivos barrocos, las infraestructuras y la resistencia a medir y evaluar el trabajo y sus resultados. El problema de todo eso no es (solamente) que aleja a los ciudadanos. Brown lo explica: bloquea la capacidad de escucha y empatía. “Insensibiliza”, dice. Antes de alejar a los ciudadanos aleja a quienes trabajan de jueces, fiscales y defensores de su realidad, los obliga a sostener la ficción de que son especiales, mejores y más valiosos. De que no pueden o no deberían equivocarse o dejar ver que se equivocaron. No hay conexión sin vulnerabilidad, sin aceptación de los límites propios, los defectos y los problemas, y la disposición a no ocultarlos. Esta idea de que para que exista conexión debemos dejarnos ver, que nos vean de verdad.

²Brené Brown. Charla dictada en junio de 2010, en TEDxHouston, se titula “El poder de la vulnerabilidad” y puede verse acá: <https://www.youtube.com/watch?v=iCvmsMzIF7o>

³ Citado de la charla anteriormente mencionada.

Sin conexión con los ciudadanos no hay comunicación, ni comunicación judicial. Estamos trabajando para desconectarnos de los ciudadanos y no entendemos por qué tenemos índices tan bajos de confianza e imagen institucional.

Ajuste de expectativas

La primera acepción de la voz “Justicia”, en el diccionario de la RAE, es *una de las cuatro virtudes cardinales y un atributo de Dios*⁴. Esa condición la convierte en un absoluto, y, por lo tanto, en algo irrepresentable como la Belleza, la Bondad, el Amor. La sexta acepción de la voz “Justicia”, en aquella edición del diccionario, era “Poder Judicial”. Estoy convencido de que ese juego de sinonimias es la fuente del principal desajuste de expectativas que tienen los ciudadanos respecto del poder judicial.

Veamos. No existe ningún cuadro que sea el absoluto *Belleza*, ninguna relación es el absoluto Amor, simplemente porque los absolutos no encarnan ni pueden representarse. Si los absolutos no encarnan en cuadros ni en personas, tampoco lo hacen en instituciones ni en decisiones humanas: el poder judicial no es la Justicia y los jueces no hacen ni pueden hacer Justicia.

La Justicia, así, con mayúsculas, es un absoluto, un valor; la *justicia*, con minúsculas (y, aquí, con cursivas), es un producto, resultado de un concurso de factores y de la intervención de múltiples actores que no pertenecen al sistema de justicia.

Las decisiones judiciales, *la justicia como resultado*, están al final de un vector cuya mayor parte queda fuera de la capacidad decisoria de los magistrados. Los poderes judiciales no escriben las leyes que deben aplicar; no determinan la cantidad de causas; no deciden el tipo de causas (y, por lo tanto, no pueden decir “estamos bien de quiebras y con pocos homicidios, bajemos las quiebras y subamos los homicidios, así trabajamos todos parejo”: el fuero de Familia está desbordado en casi todas las jurisdicciones y sus jueces se ven obligados a tomar decisiones en condiciones que serían casi inaceptables en otros fueros); en muchos casos no tienen policías propias, lo que les resta control sobre la investigación en la etapa de instrucción de las causas; no controla la actividad de los ciudadanos (la información que permitiría dilucidar lo sucedido muchas veces está en manos de ciudadanos que fueron testigos pero no se presentan o retacean información para no involucrarse o por miedo), etc. Recién al final de ese trayecto, en el cual incidieron los otros dos Poderes y la sociedad civil, interviene el poder judicial y

⁴ Las virtudes cardinales son Prudencia, Justicia, Fortaleza y Templanza.

produce un resultado, con los elementos disponibles: los ciudadanos seguimos reclamando que ese resultado sea Justicia y esperamos Justicia.

Ilustremos las consecuencias de esto con un ejemplo extremo. Supongamos que una madre se presenta a los tribunales y dice: “Mi marido y yo teníamos un solo hijo. Desde que nació, nuestra vida giró alrededor de él, que era un buen hijo, muy cariñoso, muy responsable, muy querido por todos los que lo conocieron. Siempre fue lo último que veía antes de ir a dormir, y lo primero que hacía al despertarme era desayunar con él: ese momento que nos encantaba. Era el centro de nuestras vidas y la base de nuestra felicidad. Fue un buen alumno, muy querido por sus compañeros, empezó la universidad: estaba lleno de alegría y de proyectos. Pero un día ese señor que ustedes juzgaron lo mató.

Desde entonces no tengo vida, no sé de qué hablar con mi marido, no duermo ni descanso. Ustedes han decidido que ese asesino que terminó con nuestras vidas dentro de diez años podrá enamorarse, comer con sus amigos, tener una familia, jugar al fútbol y tomar cervezas. ¿Eso es Justo? ¿ustedes hicieron Justicia?”. Claro que no es Justo. Ni se parece a algo Justo. La pregunta es: ¿qué podrían haber decidido los jueces que equilibrara los platillos de esa balanza? ¿Qué decisión podrían haber tomado para que esa mujer sintiera que su vida volvió a ser la de antes, que regresó la felicidad, que su casa es la de siempre?

A quienes no sabemos de Derecho tal vez deberían decirnos que, por lo menos cuando en el fuero Penal se trata con hechos irreversibles, los magistrados no operan sobre los hechos sucedidos, sino sobre la consecuencia de esos hechos. Que los hechos funcionan en un plano y el trámite judicial en otro. Que el dolor está en el plano en el que los magistrados no ingresan ni pueden ingresar, como no ingresan ni pueden ingresar en el de la Justicia. También habría que recordárselo a los magistrados que prometen lo que no pueden garantizar y que confunden decisiones judiciales, revisables, con mágicas encarnaciones de valores.

Necesitamos ajustar la expectativa para que puedan hablar los jueces y ser escuchados. No pedimos Salud a los médicos, ni consideramos que su actual incapacidad para curar el resfrío se deba a que están en connivencia con las empresas de pañuelos descartables, ni a que viven en una torre de marfil. Entendemos las restricciones de ese sistema experto, sabemos que pueden hacer algunas cosas y no otras (y que eso no depende de la trascendencia que tengan esas cuestiones ni lo justo o injusto que sea que no puedan resolverse); sabemos que el caso que les llevamos tiene una expectativa de resultado (nadie espera que una fractura expuesta quede curada en dos horas ni que determinadas enfermedades tengan buen pronóstico); y sabemos que nosotros mismos tenemos algo que ver con los resultados que se consigan (si nos indican que tomemos

una medicación y sigamos una dieta y no hacemos ni lo uno ni lo otro, no diremos que fracasó *La Salud*). Con todo esto que sabemos y que tenemos naturalizado, ajustamos nuestras expectativas respecto de lo que ese sistema puede proveernos.

No sucede lo mismo con el sistema de justicia: los ciudadanos no conocen ni entienden sus restricciones; confunden la importancia de las causas con las posibilidades de darles respuesta satisfactoria; nadie les dijo que el caso que los lleva a los tribunales tiene un horizonte de resultados posibles (que los delitos de autor ignorado tienen una tasa baja de resolución en todo el mundo y que, a veces, aunque los jueces estén convencidos no alcanzan las pruebas); siguen pensando que el sistema de justicia es de los jueces y que ellos no tienen nada que ver con que se consigan o no buenos resultados (más o menos lo mismo que piensan algunos magistrados que se apropian de los casos como si las víctimas fueran simples proveedores —un poco molestos— del material con el que trabajan). No lo saben porque el poder judicial no se los dijo, ni les dijo que son un cuerpo experto de ciudadanos comunes, no una élite que administra Justicia.

Es imprescindible que los jueces, los fiscales y los defensores sean percibidos como ciudadanos comunes, con quienes sus conciudadanos puedan identificarse. De lo contrario, siempre serán extraños, lejanos y sospechosos. Si se presentan como superiores, dignos de mayor respeto, portadores de líneas de contacto con valores absolutos (y amparados por El Absoluto, como parecen indicar los enormes crucifijos que suelen encontrarse detrás de los estrados desde donde los jueces miran hacia abajo a sus conciudadanos), es razonable que les exijamos, a esos seres superiores, lo que no le exigiríamos a ciudadanos comunes: es razonable que exijamos Justicia. Y la expectativa de Justicia tiene adosada la frustración y el dolor. Muchas veces, esa sensación de denegación de Justicia se atribuye a la indiferencia (la famosa “torre de marfil”), son el origen del descrédito de la judicatura y la causa de manifestaciones de repudio y pedidos de jury.

La Justicia y la *justicia* no son equivalentes, pero sí interdependientes. El poder judicial, identificado socialmente con ambas en una medida que lo excede, debe, para incrementar su prestigio institucional y para cumplir acabadamente con la tarea que le fue encomendada y que asume como propia, incrementar la calidad de ambas.

Respecto de la cantidad podríamos arriesgar que existe una relación de proporcionalidad inversa: cuanta más *justicia* sea necesaria, menos Justicia existe. Dicho de otro modo, la existencia de mayores niveles de actividad judicial, de mayor litigiosidad y de más delitos, difícilmente sean indicadores de que existe más Justicia en una sociedad, sino más bien, de lo contrario. Del mismo modo que el incremento de la

cantidad de pacientes atendidos en los hospitales no sería tomado como prueba de que mejora la salud pública.

Resumiendo

La Justicia no se objetiva, no existe un producto, un hecho ni un lugar que sea Justicia. Por lo tanto:

1. El Poder Judicial no produce Justicia: no es una fábrica de Justicia. Produce decisiones. Tomadas en un contexto determinado, pueden ser percibidas socialmente como justas.
2. La Justicia no es intrínseca a las decisiones. Si lo fuera, no existirían instancias de revisión.
3. Justicia es una convención y una percepción: lo que es justo en un lugar y un momento dados es injusto en otro lugar u otro momento.
4. En esta sociedad, y en este momento, el reclamo de Justicia no es una abstracción. Existe una convención —una Constitución, por ejemplo— y un paradigma (que determina lo que será percibido como justo o no y, más importante, si existe o no Justicia).
5. La *justicia* es el resultado de una interacción social. Aun la *justicia*, tomada como sinónimo de las decisiones que produce el Poder Judicial, en ningún caso depende de la voluntad autónoma de éste: los otros dos Poderes —y la sociedad— definen el contexto y los alcances de esas decisiones.
6. La percepción de Justicia es, también, el resultado de la inscripción de las decisiones y de la actuación institucional en un paradigma.
7. Los esfuerzos para mejorar la comunicación del Poder Judicial con los ciudadanos no tienen como punto de llegada mejorar la imagen de la *justicia*, sino que exista más Justicia.

CAPÍTULO III

Comunicación de influencia

Juicios paralelos

Dando por hecho que nadie niega que los medios influyen en la opinión pública, detengámonos a ver las condiciones en las que esa influencia se produce y qué podemos hacer, desde la comunicación del Poder Judicial, para actuar considerando esas circunstancias.

Sin ingresar en profundidades teóricas⁵, digamos que es más fácil influir cuando la información refuerza una creencia previa y cuando no existen otras versiones con la potencia suficiente para ofrecerse como alternativas. Un ejemplo de esto son los juicios paralelos.

Los juicios paralelos son la manera en que la sociedad llena los vacíos que deja la comunicación judicial. Cuando se produce un hecho conmocionante debe ser interpretado y puesto en algún contexto, no puede quedar en el vacío porque los seres humanos no podemos convivir con la incertidumbre. Si la comunicación judicial no llena ese vacío con la versión del expediente lo llenarán otros actores con intereses en ese trámite o que pueden utilizarlo con fines propios (la policía, alguna organización social o política, etc.); los medios de comunicación; las redes sociales; y la imaginación de los ciudadanos, con explicaciones no fundadas en hechos probados, pero verosímiles y menos complejas que las del legajo judicial. Los matices solamente ingresan en el debate público de estos casos cuando es inevitable o cuando un actor, como el poder judicial, necesita incorporarlos para exponer su versión. Mientras más tardan en ingresar los matices, más difícil es desarmar el sentido común instalado, el juicio paralelo.

Cabe aclarar que cuando hablamos de juicios paralelos no los confundimos ni con las “operaciones de prensa”, que son maniobras deliberadas para generar efectos públicos, ni con las conspiraciones, que son narrativas de otra naturaleza. Vamos a

⁵ Para profundizar en este tema existe abundante bibliografía de lo que se conoce como “Razonamiento motivado” (*motivated reasoning*) y Disonancia Cognitiva. Ver, por ejemplo: Lodge Milton y Charles Taber, “Three Steps toward a Theory of Motivated Political Reasoning”, en Arthur Lupia, Mathew D. McCubbins, Samuel L. Popkin (Eds.) “Elements of reason: cognition, choice and bounds of rationality”, Cambridge, Cambridge University Press, 2000. Sears, David O. “The role of affect in symbolic politics”, en James H. Kuklinski (Ed.), en *Citizens and politics: perspectives from political psychology* Cambridge, Cambridge University Press, 2001.

restringir el concepto de juicio paralelo a las explicaciones y las valoraciones realizadas fuera de los tribunales respecto de asuntos judiciales en trámite de resolución⁶.

Como parte del trámite judicial, los juicios se ciñen a la prueba producida, el plexo probatorio. Esa es la información que sustenta las conclusiones, tomadas en un marco compuesto por leyes, códigos de procedimiento, jurisprudencia, etc. Los juicios paralelos, en cambio, solamente requieren de información capaz de construir una narración verosímil. Esa apariencia de veracidad puede basarse en la consistencia interna de los datos que se presentan (aunque no guarden relación con los hechos), en la consonancia cognitiva y el sesgo de confirmación (información que refuerza lo que ya pensábamos sobre el tema), en un recorte satisfactorio de los datos, etc.

Veamos cómo funciona. Un hombre de sesenta años, de quien los vecinos dicen que nunca se le conocieron parejas, aparece atado en una silla, desnudo, apuñalado repetidas veces. ¿Quién lo mató? Cada vez que esta pregunta es formulada en una capacitación, casi todos callan. Este ejemplo nos enfrenta con los prejuicios, porque todos *saben* quién lo mató. Hasta que alguien dice “un taxi boy” o “su pareja gay”. Porque, de paso, también *sabemos* que es homosexual. Los datos que construyeron ese verosímil no pertenecen a la víctima (de quién no sabemos nada), ni a la investigación: pertenecen a nuestros esquemas cognitivos, a los mapas mentales con los que simplificamos la realidad y la decodificamos. Esos esquemas y esos mapas, en el extremo, son nuestros prejuicios. Podemos formar opiniones sin el esfuerzo de construir nuevos datos, ni siquiera de recabar los existentes, alcanza con que lo que percibimos sea consistente con lo que pensamos que sabemos del tema. Si no nos impacta una versión disonante lo suficientemente fuerte como para poner en crisis lo que pensamos, esos esquemas alcanzan para formar nuestra realidad. Y con esa versión, con lo decidido en el tribunal del juicio paralelo, evaluamos la respuesta judicial. Si es consistente con eso que reconstruimos sin datos, nos resulta creíble; si entra en contradicción con nuestros esquemas cognitivos, desconfiamos.

Por lo tanto, es cierto que los medios y las redes sociales influyen, pero su influencia es mayor cuando inciden sobre un sentido común instalado en los ciudadanos. Cuando esto sucede, los ciudadanos aceptan la información, la creen y la hacen propia.

⁶ “Puede a estos efectos definirse el juicio paralelo como las informaciones aparecidas en los medios de comunicación sobre un asunto sub iudice, a través de las cuales se efectúa por dichos medios una valoración sobre la regularidad del proceso, sobre las diligencias y las pruebas prácticas; y sobre las personas implicadas en los hechos sometidos a dicha investigación judicial, asumiendo los medios los papeles de Acusador, Abogado defensor y/o de Juez”.

https://www.fiscal.es/fiscal/PA_WebApp_SGNTJ_NFIS/descarga/MN_Intruccion3_2005.pdf?idFile=8f6617e1-fc6b-4b51-8cc5-f98b921a514e

Pasa a ser *su* versión de los hechos. Es importante tomar nota de esto: una información es considerada verosímil porque resulta consistente con otros elementos, exteriores e independientes de ella, que son valorados positivamente por el receptor. Si lo que se dice resulta próximo, razonable, familiar, etc., probablemente sea considerado verdadero. Técnicamente eso es lo que se denomina *sesgo de confirmación*, que los escándalos de Facebook, la elección de Trump y el Brexit pusieron en la agenda pública.

Es necesario destacar que no se está planteando la relación entre lo que se informa y lo que “realmente ocurrió”. No se postula una relación de *verdad* como condición de la aceptación de una noticia, por el contrario, señalamos que es más fácil aceptar como verdadero —y actuar en consecuencia— aquello que refuerza nuestro sistema de creencias. Esto, que es casi una obviedad, es frecuentemente pasado por alto cuando se definen estrategias de comunicación desde el Poder Judicial. Se insiste en dar a conocer los contenidos de las sentencias asumiendo que con eso alcanza para *validar* las razones de las decisiones allí contenidas. Digo *validar* y no explicar, para dar un paso más: comunicar, cuando se hace desde uno de los poderes del Estado, es producir un efecto que tiene repercusiones profundas en los ciudadanos. Como se dijo, no es emitir un comunicado, una gacetilla, una declaración pública. Solamente se comunica cuando se completa el círculo y la versión hecha pública ingresa efectivamente en la consideración de los ciudadanos y cuando esa versión es incorporada como válida (aunque pueda no compartirse).

Existe otra cuestión que también influye en la legitimación o la validación de las decisiones jurisdiccionales que es la *razonabilidad*. Nos referimos a la *atribución de razonabilidad*, o de falta de ella, a una decisión judicial por parte de ciudadanos no vinculados al legajo. Esto guarda estrecha relación con el juicio paralelo, aunque no es exactamente lo mismo porque no se trata de la construcción extrajudicial de un caso (juicio paralelo) sino de la interpretación extrajurídica de una decisión judicial (valoración subjetiva). Veámoslo con un ejemplo.

En la provincia de Buenos Aires una jueza de Garantías fue víctima de una enorme presión mediática y social por haber permitido que un conductor que atropelló y mató a una mujer y a su hija en un accidente permanezca excarcelado hasta el juicio. Las pericias indicaron que circulaba por una calle poco iluminada, ligeramente por encima de la velocidad permitida y con un nivel de alcohol en sangre un poco mayor a lo legalmente tolerado.

La jueza sufrió insultos por radio (no había redes sociales en ese momento), agresiones a su juzgado, bocinazos, etc. Los ciudadanos ajenos a la causa entendían que un hombre había matado a una mujer y a su hija, pero estaba tranquilo en su casa, autorizado por una jueza. Se comunicó que por aplicación de la *presunción de inocencia*

el sospechado no estaba detenido. La enorme violencia que sus vecinos desplegaron contra la magistrada tenía su origen en la indignación que les causaba lo que interpretaban como indiferencia de la jueza y la impunidad del homicida.

¿Por qué no fue percibida como razonable la decisión judicial? Antes de responder esa pregunta miremos el caso presentado de otra manera. Contémoslo como un cuento.

“Había una vez un Camarista ya mayor, con la edad de jubilación largamente cumplida, que tenía un solo hijo. El joven era un tarambana: no estudiaba, ni trabajaba, salía mucho y regresaba tarde a su casa, no mostraba interés por nada productivo. Por supuesto que el juez estaba muy preocupado por esta situación.

Sorprendentemente un día el chico empezó a estudiar. Ingresó en la universidad a la carrera de Derecho y contra todo pronóstico aprobó una materia tras otra, se recibió de Abogado, concursó en el Ministerio Público, fue nombrado y juró como Fiscal. El camarista no podía estar más feliz: había sembrado un ejemplo positivo y su hijo no solamente se había encaminado, sino que había seguido sus pasos.

Para celebrar la jura organizó una cena con familia y amigos. Todos querían brindar con él, pero como era una persona moderada apenas tomaba, aquí y allá, un trago de cortesía. Radiante, feliz como estaba, subió a su auto y se dirigió a su casa. Iba por una calle poco iluminada, ligeramente por encima de la velocidad permitida, cuando se le cruzó una mujer con una niña de la mano que no vio hasta que las tuvo delante, sin tiempo de esquivarlas”. ¿Qué pensamos de ese juez? *¡Pobre hombre, qué mala suerte!*

Decimos eso porque podemos identificarnos con él. Sabemos que deberá responder por lo que hizo y estamos de acuerdo con que así sea, pero entendemos las circunstancias. Los ciudadanos indignados del accidente real no podían identificarse con el conductor, solamente con las víctimas y con sus familiares, con ese marido y padre de las fallecidas que vio concretarse la peor pesadilla (que compartimos): que le pase algo a nuestra familia.

Quienes reclamaban se identificaron solamente con las víctimas, pero nosotros, que también sentimos el horror de lo sucedido y el dolor de los damnificados, somos capaces de, además, sentir empatía con quien conducía el vehículo. La diferencia entre unos y otros es la información disponible, que nos permite *entender* sin justificar ni compartir.

Entender que no es lo mismo un asesino psicópata que un conductor, tal vez negligente o irresponsable, que provoca un accidente. Cuando el conductor tiene una cara y una historia podemos entender que la jueza de Garantías no decidió que

permanezca excarcelado hasta el juicio un asesino serial que representaba una amenaza para la sociedad, sino una persona —que probablemente ya estuviese angustiada y arrepentida— que provocó un accidente sin obtener ningún beneficio por eso y sin proponérselo, que deberá responder por lo que hizo y tal vez recibir una condena. Pero, como es alguien con quien podemos identificarnos, somos capaces de entender que la jueza aplicó la ley; la decisión judicial queda fuera de la ecuación que tiene como términos a quien produjo el accidente y a quienes lo padecieron.

Estadísticamente deberíamos poder identificarnos con él porque los números indican que muchos todavía regresan manejando el auto después de una reunión en la que bebieron alcohol. Nos resistimos a mirarnos en ese espejo de peligrosa irresponsabilidad, pero si es exhibido vamos a ver los contornos de nuestra propia imagen o la de otros que conocemos y queremos. Es muy probable entonces que no surja la violencia contra la jueza o el juez de turno que evalúe que no existe un riesgo procesal que amerite encarcelar antes del juicio. Es la falta de esa versión, de la historia *encarnada* de lo que pasó, la que produce que se activen, como en los juicios paralelos, los esquemas mentales para reemplazar la falta de datos con preconceptos.

La recomendación al presidente del Colegio de Magistrados fue: “Hablen de la persona que conducía” (aclaremos que no era un juez). Funcionó bien, la conflictividad pública disminuyó inmediatamente.

Este ejemplo sirve para aportar una clave a la hora de establecer la estrategia comunicacional de decisiones controversiales: poner a disposición de la sociedad información que ofrezca los contextos que rodean a la decisión técnica. Contar la historia como sucedió en la realidad, como la vivieron los protagonistas. La solución técnica (decisión jurisdiccional) nace del cruce de esa historia con la valoración que hemos establecido socialmente de las conductas, los valores, los derechos y bienes protegidos y del modo de proceder para tutelarlos.

Esto es comunicar para producir identificación, que es lo mismo que decir: comunicar para que se comprendan las decisiones. No es lo mismo que comunicar para que la sociedad aprenda Derecho. Es parte del mismo vector, al final del camino se aprende Derecho, pero el acento está en las personas reales, no en los tipos ideales. Comunicar de ese modo forma parte del trabajo de asumir la representación que ejercen los magistrados y es una manera efectiva de atacar los juicios paralelos y las interpretaciones erróneas de las medidas adoptadas.

Es necesario insistir en que no construyen consensos lo que es verdadero o jurídicamente correcto sino lo que es percibido como creíble y valioso.

Lamentablemente, los hechos y lo verosímil (lo que es “verdad” para cada uno) no necesariamente van de la mano.

Periodistas y magistrados

La calidad de la relación entre la magistratura y el periodismo es la resultante de los esfuerzos para construirla y sostenerla en el tiempo, no es el punto provisional de equilibrio en la disputa entre dos actores ontológicamente enfrentados. Todas las explicaciones basadas en cuestiones tales como que los periodistas necesitan revelar informaciones que los jueces deben proteger, que el tratamiento de la información es muy asimétrico, ya que mientras unos pueden proteger sus fuentes y no necesitan probar lo que afirman los otros no cuentan con esas facilidades o que las agendas de los propietarios de los medios se imponen sobre la calidad de la información y eso atenta contra la imagen de los magistrados, etc. no alcanzan para ocultar el hecho de que cuando se invierte en crear una relación de calidad el resultado es bueno. Lo contrario es sumamente excepcional.

La eficacia del intercambio excede los vínculos personales y la predisposición a dialogar de unos y otros. La comunicación de problemas complejos que se ven impactados por cuestiones técnicas —y algunas veces contraintuitivas, como sucede a menudo con las decisiones jurisdiccionales— requiere de operaciones destinadas a proteger el sentido buscado y preservarlo de las malas interpretaciones.

Existen distintos factores que inciden en la percepción de los mensajes, algunos internos, pertenecientes a los contenidos y al modo en el que están organizados; otros exteriores a los mismos, como la imagen que transmite quien los enuncia, y los marcos interpretativos en los que sean inscriptos.

Qué cosas deberían entender la magistratura del periodismo y viceversa

Para ajustar las expectativas recíprocas, existen algunas cosas que las magistradas y los magistrados deberían saber de la tarea periodística:

1. **Existen condiciones de publicación (en cualquier tipo de medio).**
“Importante” y “noticiable” no son sinónimos. Un cambio procesal, unas jornadas académicas o un fallo novedoso pueden no ser noticia.

2. Las noticias compiten con otras en las redacciones.

Al periodista muchas veces no le publican la nota que escribió o lo hacen exigiéndole que acorte la extensión original. Eso puede dejar fuera de la misma algunos datos aportados por los magistrados, sin que exista mala fe. Quienes editan cada sección pueden decidir los títulos y el lugar en el que será publicada.

3. La decisión de publicación está fragmentada.

Las líneas editoriales no son monolíticas y los criterios para asignar prioridades tampoco. En un mismo medio pueden coexistir miradas contradictorias, puede ser conservador en algunos temas y liberal en otros, interesarse por algunas noticias judiciales e ignorar otras.

4. Las demás fuentes también existen.

Las periodistas y los periodistas no son voceros, publican también otras versiones. Su deber es dar cuenta de los discursos que circulan en torno a un mismo tema, cuando estos son razonables y verosímiles o cuando se trata de una fuente institucional citable, aunque no esté de acuerdo con lo que dice.

5. La verdad no es transparente.

Los hechos no tienen adosada una sola interpretación posible. La protección de la información judicial depende en buena medida de la capacidad para organizar los datos de manera adecuada y de narrar los hechos de forma consistente con lo decidido desde el punto de vista de la comprensión de los ciudadanos que no saben de leyes.

6. El “periodismo” no existe, hay periodistas y medios.

Del mismo modo en que criticar a “la justicia” por la decisión de un juez es injusto, asignarle características negativas “al periodismo” por una mala experiencia con un periodista también lo es.

7. La relación con el periodismo debe ser de cooperación e intercambio.

No se trata de superar la prueba de una entrevista. La experiencia indica que el intercambio sostenido, honesto y franco entre magistrados y periodistas mejora el trabajo de ambos.

Y algunas cosas que debería entender el periodismo acerca del poder judicial:

1. La Justicia no es la justicia.

Ya está suficientemente explicado en este texto. Los hechos dolorosos e irreversibles y las decisiones jurisdiccionales se pesan en balanzas diferentes.

2. El magistrado no es productor de su medio.

Un fiscal puede estar en un allanamiento cuando un programa sale al aire o un juez puede negarse a hablar a las 9 de la mañana y hacerlo a las 11 por distintas razones no atribuibles a la arbitrariedad o a la discriminación de un medio.

3. Los valores personales y el compromiso ciudadano no se suspenden por cuestiones funcionales.

La protección de la identidad de los menores, la no estigmatización de los involucrados y las medidas elementales de cuidado con las víctimas son previas y más importantes que las primicias y el desempeño de una nota periodística.

4. Existe una jerarquización de las fuentes en el tratamiento público de las causas judiciales.

Las versiones de la policía, del abogado/a de parte, de las ONG, etc., que no están limitadas por la obligación de cuidar el debido proceso ni necesariamente fundadas en lo que acepta el legajo judicial, no deberían ser consideradas del mismo modo que lo que sí pertenece a la causa y ha atravesado esos estándares de control.

5. El Poder Judicial es una institución que merece ser defendida (no todos sus integrantes ni todas sus decisiones).

Criticar una decisión jurisdiccional no es lo mismo que promover la idea de que no existe “la justicia” o que reina la impunidad. Todas las decisiones judiciales son revisables y el sistema de justicia tiene remedios institucionales para las malas decisiones y los malos funcionarios.

6. La relación con la justicia debe ser de cooperación e intercambio.

El Poder Judicial es una fuente inagotable de noticias. En la mayoría de los países se organizan capacitaciones en comunicación para que las decisiones jurisdiccionales y la actividad institucional sean conocidas, con la mayor inmediatez y el menor nivel de distorsiones posible, por los ciudadanos. La experiencia indica que el intercambio sostenido, honesto y franco entre magistrados y periodistas mejora el trabajo de ambos.

Los hechos y las interpretaciones

Como ya se dijo los jueces reciben las situaciones que demandan una solución judicial con contextos. Esos contextos son historias humanas reconocibles y que facilitan la comprensión de sus decisiones. Señalábamos que si esos elementos no son puestos a disposición de los públicos profanos en derecho se dificulta que las decisiones basadas en la técnica jurídica sean valoradas por sobre el sentido común. Agreguemos ahora la *secuencialidad*, la cadena causal, que es modo y la cadencia de los relatos simples.

Aunque las sentencias tienen esa estructura, esta aparece interrumpida por las referencias jurisprudenciales, las normas aplicables, etc. que afectan eso que podemos llamar *cadencia del relato*, que facilita que los públicos no expertos en derecho adviertan como una cosa (la solución técnica) deriva de la otra (la historia de lo sucedido) en una línea que vincula la técnica jurídica con la lógica ciudadana. Pero esa secuencia, para que la comunicación con los ciudadanos prospere, debe organizarse a partir de aquello que es reconocible para las personas comunes, que pueden identificarlo y valorarlo. Los aspectos jurídicos de las decisiones que protegen esos derechos deben aparecer *detrás* como consecuencia y soporte técnico de la solución deseada.

Recurrimos a un ejemplo real para explicarlo. En una conferencia de prensa un intendente señaló: “Hemos hecho tres cuadras de asfalto”. ¿Qué significa que un intendente anuncie, en conferencia de prensa, que asfaltó tres cuadras? Que es un inútil. Que está devolviendo en obras la confianza recibida. Que está en connivencia con las empresas constructoras por razones oscuras. Que trabaja para su ciudad. Que gasta presupuesto público para ganar votos. Puede significar todo eso y muchas cosas más. Supongamos que ese intendente hubiese dicho: “Ustedes saben que mi principal preocupación es la educación porque quiero un futuro mejor para nuestros hijos. Por eso todos los meses me reúno con mi secretario de Educación y analizamos las estadísticas de desempeño escolar, de presentismo, etc. De ese modo descubrí que en la Escuela 23, que está en la periferia de la ciudad, las cifras de ausentismo se dispararon durante los meses de invierno. Me presenté en la escuela, hablé con el cuerpo docente y con las madres y los padres de los alumnos. Me explicaron que los chicos que bajan del transporte en la avenida tienen que caminar tres cuadras hasta la escuela, que son de tierra. Como en el invierno llueve mucho, se embarran las zapatillas y están todo el día con los pies mojados, por eso se enferman y faltan a clases. Ordené asfaltar esas tres cuadras sin demoras”.

El hecho es el mismo, la interpretación no. Por un lado, no es lo mismo hablar de asfalto que de niños; por otro, si se explica primero el problema y después la solución esta se hace deseable. No son los hechos sino las interpretaciones quienes activan los

consensos y los disensos. Tres cuerdas de asfalto y 15 años de prisión son datos duros que no promoverán consensos ni disensos por sí mismos. La gestión de las expectativas existentes en torno a los resultados esperados y la explicación convincente de los contextos que promovieron esas decisiones son los que definirán los niveles de satisfacción con esos resultados y el impacto en la reputación de quien los generó.

El momento de la explicación

Lo expuesto precedentemente nos lleva a la siguiente pregunta: cuando se trata de decisiones jurisdiccionales, ¿en qué momento deben producirse las operaciones orientadas a mejorar su comprensión y acreditación? Obviamente el momento de aplicar las técnicas comunicacionales es el de la redacción de los documentos que las contienen o en el que son comunicadas verbalmente, en los procesos orales. Los fallos y sus fundamentos son las piezas comunicacionales más valoradas por el periodismo y una ventana inmejorable para que la sociedad pueda entender el trasfondo y los contextos de las decisiones que toman los jueces, explicados por ellos mismos.

El problema es que la velocidad a la que se profundizan las destrezas comunicacionales de los magistrados es muy inferior a la de la comprensión de los matices jurídicos por parte de los periodistas. En la medida en que avanza la formación de un periodismo judicial especializado, se incrementa la demanda de ver los fallos y sus fundamentos —y otras piezas del trámite jurídico— directamente, sin gacetillas ni explicaciones adosadas por las oficinas de comunicación judicial.

Los periodistas judiciales no necesitan traductores y exigen acceder a los documentos sin mediaciones, pero por falta de conocimientos de la técnica comunicacional, los magistrados no son capaces de incorporar en sus decisiones los elementos jurídicos y no jurídicos que activarían la identificación y los consensos ciudadanos a partir de una interpretación adecuada del resolutorio. En consecuencia, la interpretación de lo decidido —y su traducción al público general— sigue quedando, mayoritariamente, en manos de los medios de comunicación.

El problema de la ética en la comunicación

En la relación entre magistrados y periodistas subyace una tensión alimentada por la idea de que los periodistas pueden falsear la información impunemente. La expresión “los periodistas escriben lo que quieren” es utilizada por algunos magistrados como excusa para no comunicar.

En el periodismo judicial especializado nos atrevemos a afirmar que la distorsión deliberada de los datos y la mentira son casi inexistentes (la interpretación de esos datos es otra cuestión). Lo que no es raro ni excepcional es que se publiquen versiones muy distantes de lo que existe acreditado judicialmente pero como ya se explicó, esto se debe fundamentalmente a que muchas veces, por falta de comunicación adecuada, la versión de la judicatura no está disponible y las crónicas periodísticas se construyen con otras versiones que responden a intereses distintos a los judiciales. De todos modos, lo que vale para periodistas profesionales no necesariamente es extensible a las empresas periodísticas, que tienen agendas propias y defienden intereses no periodísticos a través de los medios de su propiedad.

El control de la calidad de la información publicada en los medios de comunicación es uno de los problemas más complejos y peor resueltos. Recurrentemente aparecen iniciativas de crear normas e institutos destinados a establecer parámetros de calidad en la tarea periodística y sancionar a quienes los incumplan. Cuando no se trata de autorregulaciones, en general, se advierte que es peor el remedio que la enfermedad, en términos de la salud del sistema republicano. Un camino intermedio son los libros de estilo de algunos medios importantes y los códigos de ética, que establecen recomendaciones y definen los límites dentro de los que debe transcurrir el ejercicio profesional y cuyas sanciones, cuando existen, impactan en la reputación de los medios o los periodistas que no las respetan⁷.

El debate entre el derecho a la información de calidad y el repudio al control y la censura se enriquece con un argumento de Luigi Ferrajoli. Dice el jurista italiano: “Es claro que no existe un derecho a la información ‘verdadera’, que estaría en conflicto con la libertad de información. Solo puede hablarse de un derecho a ‘recibir’ informaciones. Sin embargo, existe un derecho negativo a la no desinformación, consistente en una libertad negativa, es decir, a la inmunidad frente a las desinformaciones y la manipulación de las noticias. Esta libertad negativa es el corolario de la libertad de

⁷ <http://www.fopea.org/etica-y-calidad/codigo-de-etica-de-fopea/>

http://www.asociacionprensa.org/es/images/Codigo_Deontologico_Europeo_de_la_Profesion_Periodistica.pdf

conciencia y de pensamiento, esto es, de la primera libertad fundamental que se afirmó en la historia del liberalismo y que implica el derecho a la no manipulación de la propia conciencia provocada por la desinformación en torno a los hechos y a las cuestiones de interés público. (...) Si además se considera al lector como un consumidor, el derecho a la no desinformación y a la no manipulación equivale al derecho a no recibir mercadería averiada”.⁸

Tal vez el Derecho del Consumo abra una puerta para revisar la relación entre las empresas que cuentan con medios de comunicación entre sus activos y los ciudadanos que necesitan información de calidad para tomar decisiones.

Las entrevistas periodísticas

Existen innumerables textos que ofrecen consejos para desenvolverse en las entrevistas periodísticas. Como no contamos con un corpus teórico estabilizado de comunicación judicial, y este tema es importante, vamos a poner a disposición uno de esos trabajos⁹ y recomendar su lectura, aunque es perfectamente intercambiable por otros similares.

Esos textos no están pensados para la comunicación judicial, por lo que nos permitimos complementar lo que allí se expone con algunas recomendaciones para magistrados a partir de la especificidad de su rol social y su imagen como actores en la esfera pública. El lugar de enunciación de los jueces es distinto al de los fiscales y defensores, sobre todo en el sistema acusatorio, ya que, aunque todos deben velar por el debido proceso, los últimos son parte y los primeros no, pero las sugerencias que pondremos a consideración son generales y valen para todos (o eso esperamos).

Cómo presentarse

Situaciones de crisis públicas pueden requerir que se asuman actitudes específicas, capaces de soportar y confirmar los mensajes que deben transmitirse frente al caso concreto. No existe una manera única, válida para todas las circunstancias ni para todos los contextos. No es lo mismo presentarse relajado y jovial cuando se comenta la

⁸ Ferrajoli, Luigi, *Poderes Salvajes. La crisis de la democracia constitucional*, Editorial Trotta, Madrid, 2011.

⁹ <http://www.vinv.ucr.ac.cr/sites/default/files/divulgacion-ciencia/manuales-de-estilo-divulgacion/manual-periodismo.pdf>

inauguración de un nuevo edificio de tribunales que hacerlo cuando la sociedad se encuentra consternada por un homicidio.

Personajes

A partir del análisis de entrevistas reales a magistrados de distintos fueros y geografías, en las que encontramos desde imágenes de jueces en ropa deportiva desde una ciudad balnearia explicando un caso conmocionante en curso hasta declaraciones que combinan el español del siglo de oro con el latín; y desde tonos admonitorios con dedo levantado, hasta lenguaje y actitudes *muchachistas*, nos permitimos hacer las siguientes sugerencias.

El magistrado no debe presentarse:

- Soberbio (ni dar cátedra de Derecho ni exhibir pergaminos).
- Chabacano (no confundir coloquial con grosero).
- Indiferente / distante (es muy chocante esa actitud de estar “un poco aburrido de explicar cosas obvias a ignorantes”).
- Agresivo (puede encontrarse con un entrevistador agresivo, en esos casos siempre conviene argumentar sin responder a las provocaciones, ni siquiera indirectamente).

Siempre debe ser:

- Moderado (explicar las razones a partir de argumentos).
- Involucrado (con conocimiento detallado del tema).
- Seguro (y a la vez capaz de decir “no sé”).
- Amable (no simpático ni gracioso).

Marco de los mensajes

- Imaginar que se está hablando con un amigo que no sabe nada del tema pero que está interesado en entenderlo.
- Partir siempre desde el rol de pacificación y reducción de la incertidumbre.

- No esperar que se acepten sus ideas, llevarlos hacia ellas. Con una historia, con un ejemplo, aportando elementos con los que puedan identificarse.
- Los hechos deben tener adosadas las interpretaciones adecuadas; las fantasías deben reconducirse hacia los hechos.
- Entender que lo que es evidente para un magistrado puede no serlo para la sociedad.
- Hablar siempre desde su función. Salirse de ella es navegar en aguas profundas.
- Proponer la necesidad de asumir la complejidad.
- Ajustar las expectativas públicas. Los magistrados, como los médicos y los maestros, persiguen objetivos inalcanzables, pero ordenadores y necesarios.
- Subrayar que la tarea jurisdiccional empieza y termina en los ciudadanos.

Preparación de la entrevista

1. Cuál es mi personaje.
2. Cuáles son mis mensajes clave.
3. Cuál es mi zona de refugio.

Personaje

El modo de presentarse públicamente, la estética y la actitud del entrevistado, confirman o desmienten los mensajes que serán enunciados por él. Estas también son maneras de enmarcar lo que será dicho. La recomendación general sería: asegúrese de que su actitud y su vestuario (y la escena en la que será entrevistado, si la elección depende de usted) sean el soporte previsible de sus mensajes y del rol social que desempeña. Es necesario aclarar que el rol social que desempeña no se refiere a “la majestad de la justicia” ni a la “sobriedad republicana”, sino a lo que sus conciudadanos esperan de usted: si interviene en un caso urgente, angustiante y doloroso para la sociedad, “simpático y descontracturado” probablemente no sea la mejor opción; en

cambio, si está proponiendo reformas tendientes a abrir el sistema de justicia a los ciudadanos, mostrarse acartonado, excesivamente técnico y distante, enviará un mensaje disonante con el discurso que plantea. Debe haber una continuidad entre lo que dice, cómo lo dice y de qué manera se presenta para decirlo.

Mensajes clave

Los ejes discursivos que configuran sus mensajes clave son aquellos que proveen a sus interlocutores la información que necesitan para aceptar su posición y valorarla positivamente. Los intereses existen y por lo tanto que se reconozca que algo es racional y verdadero no significa que necesariamente se lo suscriba. Influir para lograr un cambio de posición o una redefinición de los intereses en juego depende de operaciones comunicacionales complejas y del conocimiento acabado de su mapa de públicos.

Los mensajes clave no pueden ser más de tres o cuatro, deben ser claros, breves y contundentes. Es necesario repetirlos a lo largo de las entrevistas y volver sobre ellos una y otra vez, como consejo general: en la práctica, deben administrarse y dosificarse para no caer en una posición elusiva frente a las preguntas y no perder espontaneidad.

Zona de refugio

Las entrevistas periodísticas frecuentemente derivan hacia temas incómodos y preguntas de difícil respuesta. Es importante entender en qué lugares discursivos los magistrados son menos atacables y desde dónde pueden resignificar preguntas o comentarios y dirigirlos hacia donde necesita que se ubique el diálogo.

Los lugares en los que los magistrados “hacen pie” son aquellos en los que pueden describir su función asociada a un valor: qué hacen (procesalmente, funcionalmente) en una situación concreta y para qué lo hacen (no cómo) desde el punto de vista del aporte a la sociedad (pacificación, reducción de la incertidumbre, tutela de derechos, etc.). Colocar los problemas en una línea de tiempo (estamos yendo hacia eso, es un tema que debería revisarse, en este momento es lo que podemos hacer o lo que tenemos disponible, pero hay que considerar alternativas, etc.) también permite descomprimir situaciones potencialmente tensas. Frente a situaciones críticas en el transcurso de una nota periodística, acudir a los lugares de refugio es mejor que improvisar.

CAPITULO IV

Crisis comunicacionales del Poder Judicial

La gestión de asuntos controversiales es una destreza propia de los magistrados, quienes la ejercitan cotidianamente. Por lo tanto, parecería razonable esperar que el Poder Judicial se encuentre preparado para afrontar situaciones de crisis y de conflicto, tanto en el nivel organizacional como en el de la jurisdicción. Sin embargo, cuando se producen crisis comunicacionales o conflictos públicos con los otros poderes del Estado, con organizaciones de la sociedad civil o con medios de comunicación, resulta evidente la falta de estrategias y de herramientas de la judicatura para explicar sus versiones y defender sus posiciones e intereses.

Con el objetivo de reflexionar sobre este déficit, nos proponemos observar las características propias del Poder Judicial como organización y las condiciones específicas de las decisiones jurisdiccionales que intervienen en la construcción de consensos.

Deberíamos empezar por aclarar que no todos los asuntos controversiales producen crisis ni están asociados a conflictos; y que estos, crisis y conflictos, son problemas de naturaleza distinta entre sí y requieren de un tratamiento diferenciado. De hecho, volveremos sobre eso más adelante, ni siquiera todos los casos judiciales con fuerte repercusión pública deben ser necesariamente incorporados en alguna de esas categorías, a nuestro entender.

Es importante dejar señalado que el aparato teórico disponible para abordar estas problemáticas corresponde a otros ámbitos de reflexión¹⁰, ya que no existe una teoría estructurada acerca de cómo debe enfrentar estas situaciones el Poder Judicial. A esto debe añadirse que la posibilidad de extrapolar las estrategias empresariales y de otras organizaciones no judiciales para gestionar esas circunstancias extremas, encuentra límites muy marcados en las características propias del sistema de administración de justicia, como veremos más adelante.

¹⁰ Hemos tomado como fuentes principales los trabajos de Luciano Elizalde: *Estrategias en las crisis públicas*, La Crujía Ediciones, Buenos Aires, 2004; y *Gestión de la comunicación pública. Empresas, grupos e instituciones en el escenario público*, Ed. Bosch, Barcelona, 2009.

Diferencia entre crisis, conflictos y casos conmocionantes

Aunque existen muchas definiciones de crisis, tomaremos dos: una sistémica, que pone el acento en el fenómeno de desestabilización organizacional asociado a las crisis; y otra que centra su mirada en la dimensión del poder y el juego de disensos y consensos cuyas activaciones marcan el inicio y el final de una crisis.

Para José L. Piñuel Raigadal¹¹ la noción de crisis responde a “un cambio repentino entre dos situaciones, cambios que ponen en peligro la imagen y el equilibrio natural de una organización porque entre las dos situaciones (la situación anterior y la situación posterior a la crisis) se produce un acontecimiento súbito (inesperado o extraordinario) frente al cual una organización tiene que reaccionar comprometiendo su imagen y su equilibrio interno (como organización) y externo (como institución) ante sus públicos”¹².

Luciano Elizalde propone una aproximación complementaria, que intentaremos resumir en estos conceptos:

- *“Es el resultado de la percepción de cierta posibilidad de que falte consenso o apoyo a la organización o a una persona clave de la organización”.*
- *“La crisis es una situación en la que alguien puede cambiar su posición relativa de poder”.*
- *“La crisis es un proceso social y psíquico complejo que experimenta alguien originado en el disenso de unos agentes con cierto grado de poder sobre quien experimenta la crisis”.*

Elizalde, toma posición respecto de la naturaleza de ese “acontecimiento súbito” al que se refiere Piñuel Raigadal: lo que cambia es la “posición relativa de poder” y ella está fundada en los consensos y los disensos que tenga la organización o el individuo. La pérdida sustancial de poder simbólico define a una crisis, y el indicador de su gravedad es aquello que pone en juego, que es “el poder que alguien necesita o quiere conservar” y la posibilidad “de un cambio completo de identidad en el plano individual o colectivo que es considerado perjudicial ya que lo transforma en algo que no es”.

¹¹ Doctor en Psicología (Universidad «Louis Pasteur», Estrasburgo, Francia, 1978) y doctor en Filosofía (Universidad de Salamanca, España, 1979). Desde 1980 enseña Teoría de la Comunicación y Métodos y Técnicas de Investigación en Comunicación Social, en la Facultad de Ciencias de la Información de la Universidad Complutense de Madrid.

¹² Citado por Jaume Fita en *Comunicación en programas de crisis*, Ed. Gestión 2000, Barcelona, España, 1999.

Los conflictos, en cambio, no se activan por el disenso sino por un interés en disputa “*Son relaciones más o menos hostiles en las que las partes procuran hacer que la otra pierda algo que se pretende como recompensa o pago*”.

Es muy importante no confundir una crisis, que puede estar originada en un déficit de comunicación o un malentendido, con un conflicto, en el cual no hay confusión, cada parte sabe lo que quiere y que eso afecta a la otra, pero existen intereses contrapuestos. Sin embargo, aclara Elizalde, si lo que está en disputa es “un pago vital, es decir, un pago o un derecho que implica un cambio relativo de posición existencial (personal o profesional) de una persona, corporación o grupo, el conflicto pasa a ser una crisis”¹³.

Casos conmocionantes

Ni siquiera los casos judiciales con fuerte repercusión pública deben ser tratados necesariamente como crisis ni como conflictos para los poderes judiciales.

Existe una tercera categoría, de la cual las crisis y los conflictos pueden o no formar parte, que son los *casos conmocionantes*.

Los casos conmocionantes, por su parte, son un tipo de noticia caracterizada por su esencia rupturista. Se trata de casos asociados a rupturas ejercidas no solo en las audiencias, que otorgan particular atención a estos eventos, sino también en la forma de cobertura por parte de las empresas de medios, que utilizan procedimientos y disponen recursos diferentes a los usualmente destinados. Los casos policiales conmocionantes constituyen construcciones simbólicas que combinan estas dimensiones. Concretamente, se trata de acontecimientos dotados de visibilidad pública por los medios y que implican una significativa adhesión de las audiencias por responder simultáneamente a diversos criterios de noticiabilidad; tanto criterios tradicionales de la noticia policial (impacto, rareza, masividad), como el estar asociados al problema que más preocupa a la sociedad nacional actual: la inseguridad.

(...)

Fernández Pedemonte define al caso mediático conmocionante como “aquel suceso que, por la especial atención que merece por parte de los medios

¹³ Elizalde, Luciano. *Estrategias en las crisis públicas*, La Crujía Ediciones, Buenos Aires, Argentina, 2004.

de comunicación, posibilita debates públicos sobre temas más amplios”. (...) El caso mediático conmocionante constituye un género caracterizado por romper con las rutinas de producción, circulación y recepción de las noticias (Fernández Pedemonte, 2010). Estas irrupciones posibilitan drásticas renovaciones de las agendas públicas y provocan la emergencia de conflictos estructurales latentes que hasta entonces no circulaban manifiestamente en los discursos mediáticos.¹⁴

Crisis y conflictos propios del Poder Judicial

El Poder Judicial enfrenta crisis y conflictos de distintos niveles, algunos generales, que lo interpelan como institución y en su relación con otros actores institucionales; y otros específicos, originados en decisiones jurisdiccionales, lo que periódicamente suele tratarse como *casos* o *causas*. Respecto de este último punto, podríamos arriesgar que un legajo judicial recibe el tratamiento periodístico de “caso” cuando se trata una situación conmocionante, es decir, cuando incrementa los niveles de incertidumbre en los ciudadanos. “Causa”, en términos periodísticos, suele reservarse para legajos judiciales conmocionantes, cuyo trámite se extiende en el tiempo sin resultados concluyentes.

Existe correlación entre las controversias de los niveles “institucionales” y jurisdiccionales, ya que un cuestionamiento a la independencia o a la imparcialidad del Poder Judicial o de uno de sus fueros puede impactar en la percepción pública respecto de una decisión jurisdiccional concreta y, en el sentido inverso, las decisiones jurisdiccionales tomadas en una causa que haya concitado la atención pública, afectan positiva o negativamente la imagen de la judicatura.

En función de lo expuesto, y a los fines de este trabajo solamente, consideraremos *crisis judiciales* a aquellas situaciones en las que puedan faltarle consensos o surjan disensos relevantes que afecten a magistrados, a tribunales o al propio Poder Judicial con motivo del ejercicio de sus funciones, a partir de un déficit de comunicación.

Los *casos conmocionantes* no reciben tratamiento técnico de crisis ni de conflicto, toda vez que no están en discusión las actuaciones del Poder Judicial. En esos

¹⁴ Galar, Santiago, “Casos conmocionantes, noticias policiales y prácticas periodísticas locales en ciudades pequeñas de la provincia de Buenos Aires. El caso Antonia en Ayacucho, 2011”. Revista *Astrolabio*, Número 18, año 2017. pp.175-178.

casos, que concitan la atención pública de manera inusual pero no son conflictos ni originan crisis a la magistratura, las oficinas de comunicación deben centrar sus esfuerzos en garantizar que la comunicación llegue de manera fluida y con la menor distorsión posible a la ciudadanía, a través de canales propios y facilitándole su trabajo al periodismo. No existe la necesidad de disputar interpretaciones, de instalar versiones ni de influir en la opinión pública, como sí sucede en las crisis.

Los avances sobre la independencia, la honorabilidad o la seguridad del funcionariado y la magistratura o de sus familias, con motivo de su actividad jurisdiccional o funcional por parte de agentes que cuenten con capacidad institucional, económica, política o simbólica para deslegitimar o intentar deslegitimar sus decisiones, también deben ser tratados como crisis o conflictos, dependiendo de sus características.

No consideramos crisis ni conflictos que ameriten la intervención de las oficinas de comunicación judicial:

- ✓ Las “críticas legítimas”, que son manifestaciones de disenso con lo decidido o actuado, pero que reconocen la legitimidad del funcionario o magistrado para hacerlo y no buscan ejercer presión de manera impropia.
- ✓ Las decisiones personales de los magistrados y los conflictos con otros operadores del sistema o con actores externos a él cuando estos no se originen ni afecten las actividades ineludibles para el ejercicio de su función.

Características del Poder Judicial frente a las crisis

Algunas particularidades del Poder Judicial como organización obturan la posibilidad de transpalar directamente las recomendaciones estabilizadas en los manuales de crisis. Aunque existen otras características que influyen, entendemos que las determinantes de esa restricción son las siguientes:

1. El Poder Judicial toma decisiones que afectan los intereses de aquellos que establecen sus marcos de funcionamiento y los recursos que tendrá disponibles, así como también de las ciudadanas y los ciudadanos comunes, de quienes depende su imagen y frente a quienes debe legitimarse.
2. El Poder Judicial no reacciona como un actor unificado ni puede hacerlo debido al modo en el que está estructurado internamente el sistema de administración de justicia.

3. Subsiste un significativo desajuste de expectativas sociales respecto de la función y los objetivos del Poder Judicial.

4. El Poder Judicial debe proteger algunas informaciones y por lo tanto no puede *transparentar* sin restricciones su operación.

1. A diferencia de lo que sucede en las empresas y en la mayoría de las organizaciones, en la administración de justicia las principales condiciones de su operación son establecidas por otros actores institucionales, fundamentalmente el Poder Legislativo y el Poder Ejecutivo, a quienes debe controlar y respecto de cuyos intereses y posiciones muchas veces debe decidir.

Frente a la constatación precedente resuenan de otro modo las palabras de Luciano Elizalde acerca de que las crisis se originan “en el disenso de unos agentes con cierto grado de poder sobre quien experimenta la crisis”. No solamente es previsible el disenso cuando los magistrados no le conceden la razón a esos actores, sino que también existe un juego de transferencia de responsabilidades que se encuentra en el origen de algunas de las crisis que experimenta el Poder Judicial: el ejemplo más claro es el reiterado intento de responsabilizar al Poder Judicial por la inseguridad ciudadana.

2. Entre los primeros objetivos de las empresas al momento de enfrentar una crisis se encuentra el de asegurarse de reaccionar como un actor unificado, para evitar que existan versiones disonantes o incontroladas que comprometan la estrategia adoptada para el caso. Los manuales de crisis empresariales recomiendan la creación de un Comité de Crisis, en el que se define, por ejemplo, quiénes están autorizados a hablar, acerca de qué temas y en qué orden de prelación. Este comité impone, también, un criterio único para abordar determinadas cuestiones potencialmente conflictivas.

No existe la posibilidad de alinear toda la *organización poder judicial* detrás de un discurso único frente a una situación de crisis; ni de decidir de manera vertical quién está autorizado a hablar y quién no; ni mucho menos de imponer los criterios para abordar el problema que le dio origen.

Cada juez tiene absoluta autonomía para interpretar y aplicar la ley, dentro de los límites que establece el marco legal (Constitución Nacional, convenciones internacionales, códigos de procedimiento, jurisprudencia etc.) y ningún órgano superior puede prohibirle hablar ni imponerle qué debe decir, mientras no ponga en peligro las garantías del debido proceso. Por lo tanto, el punto central en los manuales de crisis, aquello de unificar el discurso, salvo en situaciones muy puntuales y excepcionales, es virtualmente imposible.

3. La gestión de las expectativas ciudadanas es un tema central en la teoría de los asuntos públicos y una tarea ineludible para cualquier organización, agente o institución que deba responder ante la sociedad por su desempeño. La justicia padece de un desajuste estructural entre lo que los ciudadanos esperan y reclaman, y lo que, efectivamente, puede lograr, como se señaló a lo largo de este artículo.

5. Cuando se produjo la fuerte crisis empresarial a partir de que un niño falleció por acción del virus urémico hemolítico, aparentemente contraído por la ingesta de una hamburguesa en Mc Donald's, a mediados de 2003 en la Ciudad de Buenos Aires¹⁵, la empresa implementó una política de “cocinas abiertas” para que los clientes pudieran verificar las condiciones de calidad en las que opera e invirtió mucho dinero en mostrar los estándares de su cadena de valor. Lo que hizo fue *transparentar la operación*, permitir que los ciudadanos formasen sus criterios a partir de un conocimiento no mediado de lo que sucede en un ámbito controvertido.

El poder judicial no puede hacer eso. Aunque las decisiones jurisdiccionales tienen control de las partes a lo largo de todo el trámite del legajo, encuentra límites muy severos en las restricciones propias de las distintas etapas procesales (desde las destinadas a evitar que se comprometa la instrucción de una causa, hasta, por ejemplo, las que impiden adelantar opinión para evitar eventuales recusaciones); en los bienes protegidos (identidad de menores, por ejemplo); y en el interés de las partes (típicamente los abogados mediáticos que no dudan en incurrir deliberadamente en inexactitudes para favorecer su posición). Por lo tanto, no tiene las mismas facilidades para “transparentar la operación”, exhibiendo, por ejemplo, los testimonios de niños menores de edad en los que se funda la decisión que adoptó un juez de Familia. No puede hacerlo, aunque se encuentre —como ha sucedido varias veces— con campañas públicas de una de las partes que, conociendo esa restricción, avanza en construir una versión verosímil (aunque falsa) de arbitrariedad, indiferencia o negligencia por parte del juez.

¹⁵ https://www.clarin.com/ultimo-momento/hallan-bacterias-hamburguesas-mcdonalds-villa-parque_0_rJMlyjllCYe.html

Nuevas cuestiones que interpelan a la judicatura

Además de los límites que encuentran las recomendaciones para la gestión de crisis públicas en las características propias del poder judicial, existen otros, que tienen un origen exterior a la organización, que la interpelan y sobre los que casi no puede ejercer ningún control.

Las nuevas cuestiones que desafían la imagen de la judicatura, en el nivel de las decisiones jurisdiccionales, tienen su origen en los cambios acelerados en la sensibilidad pública respecto de algunas problemáticas sociales; en los delitos asociados con la condición de género y la violencia doméstica o intrafamiliar; y en el desacople entre la velocidad con que se produjo esa transformación y la del cambio del paradigma en el que se encuentran inmersos quienes deben realizar los ajustes sistémicos (legislativos, procedimentales, jurisdiccionales, etc.) para adecuarlos a la nueva realidad.

Para ilustrar lo acelerada que fue la transformación de esa mirada social señalemos que la violencia de género no era un tema de agenda en los medios de comunicación argentinos en 2004¹⁶ y el poder judicial no contaba con estadísticas de esos delitos, simplemente porque las causas ingresaban de manera dispersa, con carátulas que aludían a otros delitos (amenazas, lesiones, etc.); los que ahora, en determinadas circunstancias, se agrupan bajo el genérico “violencia de género”. Lo relativamente novedoso de la perspectiva imperante sobre los delitos vinculados con la condición de género, con determinados tipos de violencia y con la trata de personas, conlleva que todavía la delimitación de estos delitos no sea suficientemente clara. La impugnación de conductas que antes estaban naturalizadas, toleradas, silenciadas o invisibilizadas, produjo una inesperada cantidad de denuncias, que derivó en el desborde del fuero de Familia.

¹⁶ Fecho la problemática en ese año porque fue el momento en el que inicié mi relación con la judicatura e intenté, entre las primeras actividades, relevar las estadísticas existentes en esas y otras materias. Los cambios sustantivos en el abordaje de esas problemáticas se produjeron durante los años posteriores.

Gerenciamiento de las crisis¹⁷

El principal trabajo del gerenciamiento de las crisis es evitarlas. Monitorear el espacio público, identificar los asuntos controversiales o potencialmente controversiales y actuar sobre ellos (*issues management*); construir; expandir y fortalecer el sistema de alianzas y el capital simbólico de los poderes judiciales; mantener abiertos y activos los canales existentes con el periodismo y los ciudadanos y procurar abrir nuevas vías e interlocuciones, etc. El trabajo de pre-crisis consiste en neutralizar crisis potenciales, que como nunca llegan a explotar, pasan inadvertidas: los dispositivos de comunicación construyen créditos profesionales de los que no podrán apropiarse. Pero, a veces, las crisis irrumpen. En esos casos conviene tener presentes las siguientes recomendaciones:

I. Durante la crisis

1. Contar con especialistas propios o de consulta.
2. Identificar la naturaleza del problema (crisis, conflicto); su expansión actual, su potencial de expansión y persistencia.
3. Determinar las condiciones de permanencia y/o profundización.
4. Realizar un mapa de actores: qué inversión tienen en el tema; hasta qué punto están dispuestos a llegar; cuáles son sus intereses y los sistemas de alianzas de cada uno (de los actores y de los intereses; puede haber intereses que sean sostenidos por actores sin relación entre sí).
5. Evaluar los costos que ya produjo, los costos potenciales de actuar y los costos de no hacerlo.
6. Identificar la posición propia:
 - a.Cuál es; quiénes la defienden y por qué (qué inversión tienen en el tema; hasta qué punto están dispuestos a llegar); fortalezas y debilidades de esa posición.

¹⁷ Este apartado es una reconstrucción de diversos materiales escritos o compilados por Luciano Elizalde. Se hicieron los agregados y las modificaciones que requirió su adaptación al ámbito judicial; y otros, producto de la propia experiencia. En particular se recurrió a: Elizalde, Luciano. *Estrategias en las crisis públicas*. La Crujía Ediciones, Buenos Aires, Argentina, 2004; y, del mismo autor, *Gestión de la Comunicación Pública. Empresas, grupos e instituciones en el escenario público*. Ed. Bosch, Barcelona, España, 2009.

- b. Cómo es percibida por los diferentes públicos; por qué es percibida de ese modo.

II. Prevenir las crisis derivadas del trámite de un legajo judicial

En la etapa de instrucción:

- ✓ Ajuste de expectativas: comunicar desde la instrucción.
- ✓ Contar el “caso judicial” (causa) *desde* el ciudadano.
- ✓ Explicar la lógica jurídica y judicial aplicada.

Durante el juicio:

- ✓ Ajuste de expectativas: explicar qué se está juzgando y qué no.
- ✓ Con qué pruebas se llega.
- ✓Cuál es el marco jurídico

Para comunicar, en todas las etapas, identificar:

- ✓ Qué versión determina la agenda.
- ✓ Qué es verdadero o verosímil.
- ✓ Quién es creíble (y está legitimado para hablar).
- ✓ Cuáles son los esquemas cognitivos de referencia (paradigma).
- ✓ Cuáles son los elementos de refuerzo: familiaridad, proximidad, identificación.
- ✓ Contar el final.

Para gestionar crisis futuras:

- ✓ Crear dispositivos de comunicación suficientes y jerarquizados.
- ✓ Capacitar a los operadores en el manejo de la comunicación y el espacio público.

- ✓ Crear canales efectivos de acceso a la información por parte de ciudadanos, medios y organizaciones de la sociedad civil.
- ✓ Mejorar circuitos de comunicación interna.
- ✓ Diseñar ofertas académicas de especialización en Comunicación Judicial.

Comentarios finales

Cuando se trabaja en la organización y el apoyo comunicacional a los juicios de casos resonantes, existe una confusión entre las tareas de facilitar el trabajo de los periodistas y el acceso a la información por parte de los ciudadanos y las del gerenciamiento de crisis. Independientemente de si se trata de una crisis o de un caso conmocionante, definir los procesos de acreditación del público, el lugar desde donde podrán trabajar los periodistas (salas de prensa *ad hoc*, por ejemplo), las instancias que pueden ser filmadas y fotografiadas, las restricciones para transmitir en vivo, etc., son tareas de apoyo comunicacional, no de gestión de crisis. Por lo tanto, es razonable recurrir al apoyo de otras oficinas, como las de Protocolo o Informática, que pueden aportar soluciones técnicas.

Existen otras tareas que sí están directamente relacionadas con la gestión de crisis y que no deben ser intervenidas por las oficinas citadas, como las de ajustar las expectativas públicas respecto de lo que puede esperarse como resultado del juicio (comunicar qué se está juzgando y qué no, etc.); generar un canal para que relatores o funcionarios jerarquizados vinculados con el tribunal puedan explicar decisiones técnicas a los periodistas en los cuartos intermedios del debate; monitorear las versiones que dan cuenta de lo que sucede en las sucesivas audiencias y la posible construcción de un juicio paralelo o una interpretación sesgada que puedan condicionar la interpretación de lo que sucede y de lo que eventualmente se decida; asesorar al tribunal (o al ministerio público, según sea el caso) durante el juicio, etc.

Los magistrados, del ministerio público y de la administración de justicia, se enfrentan a otras crisis y conflictos que si bien no responden a la tipología planteada pueden tener consecuencias públicas y comunicacionales importantes.

Dos ejemplos claros son las situaciones de toma de rehenes y las de conflictos socioterritoriales. En ambos casos se ponen en juego destrezas de negociación que no pertenecen a la formación de la magistratura, por lo que deben evitar tomar decisiones intuitivas o intentar resolverlos sin apoyo de profesionales capacitados.

En los casos de toma de rehenes, los equipos tácticos de las fuerzas de seguridad cuentan con negociadores entrenados y con personal capacitado para contener e intervenir. En el caso de los conflictos socioterritoriales esto no sucede con tanta claridad: cuando se trata de predios ocupados ilegalmente por familias; ocupación violenta del espacio público; desalojos; tomas de empresas, etc. los conocimientos para resolverlos pacíficamente se encuentran menos concentrados y es más difícil identificar en qué instituciones y perfiles profesionales deben apoyarse los magistrados. Este es un tema muy complejo y delicado, respecto del cual hace falta una reflexión amplia por parte de la magistratura para protocolizar las intervenciones y limitar la espontaneidad, bienintencionada y altamente riesgosa, de los magistrados.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

LIBROS

- Bauman, Zygmunt, *Daños colaterales. Desigualdades sociales en la era global*, Fondo de Cultura Económica, Buenos Aires, 2011.
- Bourdieu, Pierre. *Capital cultural, escuela y espacio social*. Siglo Veintiuno Editores, Buenos Aires, 2003.
- Brown, Brené, *Frágil. El poder de la vulnerabilidad*, Urano, Barcelona, 2013.
- Dworkin, Ronald. *Los derechos en serio*. Editorial Ariel, Barcelona, 1984.
- Eco, Umberto, *La estrategia de la ilusión*, Lumen, Barcelona, 1998.
- Elizalde, Luciano, *Estrategias en las crisis públicas*, La Crujía Ediciones, Buenos Aires, 2004.
- Elizalde, Luciano, *Gestión de la comunicación pública. Empresas, grupos e instituciones en el escenario público*, Ed. Bosch, Barcelona, 2009.
- Fita, Jaume, *Comunicación en programas de crisis*, Ed. Gestión 2000, Barcelona, España, 1999.
- Fernández Pedemonte, Damián, *Conmoción pública. Los casos mediáticos y sus públicos*, Buenos Aires, La Crujía Ediciones, 2010.
- Ferrajoli, Luigi, *Poderes Salvajes. La crisis de la democracia constitucional*, Editorial Trotta, Madrid, 2011.
- Foucault, Michel, *Defender la sociedad. Curso en el Collage de France (1975-1976)*, Fondo de Cultura Económica, Buenos Aires, 2001, pp. 33-48.
- Foucault, Michel, *El orden del discurso*. Tusquets, Barcelona, 1987.
- Harari, Yuval Noah. *Homo Deus. Breve historia del mañana*, Debate, Buenos Aires, Argentina. 2016.
- Kuklinski, James H. (Ed.), *Citizens and politics: perspectives from political psychology*, Cambridge, Cambridge University Press, 2001.
- Lehmann, Kevin. *Comunicación Judicial. El Poder judicial como actor en el espacio público*, Advocatus, Córdoba, Argentina 2019.
- Lévinas, Emmanuel, *Ética e infinito*, Ed. La balsa de la Medusa, Madrid, 1991.
- Levinas, Emmanuel, *Humanismo del otro hombre*, Siglo XXI Editores, México, 1993.

Lupia, Arthur, Mathew D. McCubbins, Samuel L. Popkin (Eds.), *Elements of reason: cognition, choice and bounds of rationality*, Cambridge, Cambridge University Press, 2000.

Scolari, Carlos, *Hipermediaciones. Elementos para una Teoría de la Comunicación Digital Interactiva*, Gedisa, Barcelona, 2008.

Taleb, Nicholas Nassim, *Antifrágil. Las cosas que se benefician del desorden*. Paidós, Buenos Aires, 2013.

ARTÍCULOS / REVISTAS

Galar, Santiago, “Casos conmocionantes, noticias policiales y prácticas periodísticas locales en ciudades pequeñas de la provincia de Buenos Aires. El caso Antonia en Ayacucho, 2011”, en: *Revista Astrolabio*, Nro. 18, pp.175-178, 2017.

Maslow, H., “A Theory of Human Motivation”, en: *Psychological Review*, vol. 50, 1943.

Begrich, A., “Encuentro con el otro según la ética de Levinas”, en: *Revista Teología y cultura*, volumen 7, año 4, agosto 2007.