

CONCLUSIONES

Una evaluación global de los supuestos y de las distintas facetas —positivas y negativas— en torno de la operatividad y eficacia de las escuelas de la magistratura permite sugerir ciertas conclusiones:

1. *Existe una estrecha vinculación entre los distintos “modelos” de Poder Judicial y la escuela judicial.* Ella tiende a mantener mayor correspondencia con aquellos que propenden a concebir a la judicatura como una función profesionalizada y con actividades institucionales de poder control y de poder moderador.

2. *La escuela judicial adopta papeles técnicos y políticos.* Por un lado es un medio de entrenamiento, formación, perfeccionamiento y actualización de los cuadros judiciales, es decir, de su especialización y capacitación profesional.

Por el otro, debe proyectar en esos elencos los principios constitucionales de selección en virtud de la idoneidad y de igualdad de oportunidades, cosa que importa promover genuinamente a los mejores y excluir a los peores. Ello afianza la eficacia de esos jueces y su independencia respecto de los otros poderes, partidos o factores de poder. De cumplir con tales metas, la escuela opera como un importante organismo de justificación democrática del Poder Judicial, tanto por lo que se refiere a su legitimidad de origen como a su legitimidad de ejercicio, en lo que hace, principalmente, a la autonomía y calidad de sus componentes. Paralelamente, actúa como factor de continuidad y estabilidad de ellos, ya que una judicatura rectamente reclutada e idónea tiene, por esa mis-

ma condición, mayores títulos para reclamar socialmente su permanencia.

3. *La escuela judicial tiene ya sus experiencias.* Seis décadas importan un tiempo prudencial para evaluar el resultado de este organismo, que en términos generales es positivo. Por ejemplo, resultaría casi imposible imaginar su eliminación en Japón, Francia, España o Estados Unidos. Sin embargo, cabe asumir que en algunas áreas la escuela ha languidecido y, esporádicamente, fracasado.

4. *Es un organismo en expansión.* La tendencia predominante acredita su multiplicación, cada vez más acelerada, en múltiples países, Estados federados y provincias.

5. *La escuela judicial admite múltiples opciones.* Se la puede diseñar como obligatoria u optativa, con ingreso irrestricto o por concurso, para acceder a la carrera judicial o para perfeccionar a los actuales jueces, funcionarios e integrantes del Ministerio Público, o para todos estos objetivos. Es factible que sus egresados pasen directamente a ocupar los cargos judiciales o que deban presentarse a un concurso posterior, o que el diploma de la escuela valga como un antecedente simple. Puede situarse en la esfera del Poder Judicial, del Consejo de la Magistratura, del Poder Ejecutivo, de la universidad, de instituciones privadas, etcétera. Esto quiere decir que no hay una receta única para diseñarla y que el menú de posibilidades es muy amplio.

6. *Cabe distinguir la "escuela ideal" de la "escuela posible".* Una de las pautas liminares para programar un centro profesional como el que tratamos, es diferenciar la escuela judicial ideal de la posible.

La ideal debería abordar las dos tareas de seleccionar y formar a los futuros cuadros judiciales, como actualizar y perfeccionar a los ya existentes. Sus cursos o prácticas tendrían que asumir, al menos, uno o dos años, con remuneración para los inscritos. El diploma debería exigirse, como regla, para el ingreso y las promociones en la judicatura.

No siempre es factible ese ideal. Hay limitaciones, condicionamientos y posibilidades de tipo económico, político, geográfico y sociológico, que naturalmente cabe atender porque circunscriben irremediabilmente el margen de implantación del organismo. Se trata, por ende, de pensar a la escuela "posible", no a la escuela perfecta.

La consideración de las diversas variables que presenta la escuela y la adaptación de ellas a un medio específico requiere una fina intuición jurídico-política. Solamente con esa clara noción del problema puede intentarse exitosamente una proposición válida y razonable.

En esa atención de las realidades concretas, hay presupuestos vivenciales mínimos, como la *voluntad de ejecución* del instituto (ubicar a alguien, y con condiciones, que quiera realizarlo, y a quien le dé apoyo político y económico), y una *dosis mínima de consenso* en el medio (ya que de no haber tal voluntad de aceptación, será rechazado).

7. *Una programación mínima* de la escuela judicial parece requerir estos pasos:

a) Detectar las necesidades básicas en materia de capacitación judicial y establecer claramente sus prioridades (en particular, definir si lo más apremiante es capacitar a los futuros cuadros judiciales, o los presentes, o ambos concomitantemente).

b) Auscultar el grado de dificultad y factibilidad política de la iniciativa, dentro y fuera del Poder Judicial, y el grado de aceptación o rechazo de la comunidad.

c) Estudiar la dimensión geográfica que debería atender la escuela judicial, en cuyo caso —de tratarse de una gran superficie— habrá que optar en crear varias subsedes, próximas a los distintos mercados judiciales, o centralizar todos los esfuerzos en un solo organismo, con el consiguiente costo de traslado de los posibles asistentes. Ello obligará a un serio cálculo presupuestario.

d) En materia de recursos humanos, calcular el número de plazas vacantes (en el caso de las escuelas destinadas a formar futuros jueces y funcionarios), como de los eventuales postulantes. También, de los cuadros en actividad posiblemente interesados para los cursos de especialización y perfeccionamiento. Esa ecuación entre la demanda y la oferta de asistentes es indispensable para estimar la factibilidad misma del instituto, en particular en comunidades no muy grandes. Idéntico análisis debe realizarse para la cobertura de los cargos docentes.

e) Determinar los recursos económicos con que pueda contarse, provenientes del Estado o de sujetos privados.

f) Diseñar el tiempo y contenido de los cursos, seminarios, prácticas y enseñanzas de la escuela, en función de los requerimientos específicos de cada medio, subrayando en todo momento el carácter *funcional* (en sentido técnico y político) de centro de formación profesional que debe poseer, es decir, orientado específicamente hacia el quehacer judicial, lo que importa dejar definitivamente en claro que no es un departamento de investigaciones ni una universidad (por más que alguna vez pueda institucionalmente situarse en ésta).

En el diseño de referencia es también notorio que la escuela judicial no tiene por qué ser una universidad sustituta, ni cubrir los defectos de ésta. Sin embargo, bien puede ocurrir que en un país sea inexorable atender ciertos temas que la universidad no ha cubierto bien, y que son indispensables para el rendimiento aceptable del juez. Ello puede explicar algunas incursiones reiterativas de asuntos filosóficos o conceptuales, o aun de derecho de fondo, aunque siempre cabe precaverse de la tentación del escapismo de los objetivos propios del centro profesional, so pretexto de abordar rubros ya desarrollados (o que debieron desarrollarse) en las aulas terciarias. Es más cómodo, en efecto, repetir lo ya sabido

que enfrentar las cuestiones nuevas y distintas que plantea el oficio específico de juzgar.

El plan de realización de la escuela obliga a realizar reiteradas consultas, en especial entre los jueces en actividad, para los cursos destinados a ellos, a fin de fijar sus aspiraciones y necesidades.

g) Se impone una cuidadosa selección de docentes y capacitadores, ya que de ellos dependerá en buena medida el éxito o la crisis de la escuela. La experiencia indica que jueces y agentes del Ministerio Público son casi siempre los más idóneos en la tarea a asumir, sin perjuicio de la intervención esporádica de abogados que hayan tenido un intenso y destacado servicio forense. En cambio, no son aconsejables —como regla— profesores ajenos al quehacer tribunalicio, por más cualidades intelectuales que posean, precisamente por su falta de compenetración con los problemas reales del referido medio.

h) La inserción institucional de la escuela (en el Poder Judicial, en la universidad, en el Consejo de la Judicatura, en asociaciones privadas, etcétera), así como la selección de sus directivos, depende de una serie de factores lindantes con la apoyatura política al proyecto, que ya hemos mencionado, así como de las cualidades y voluntad de ejecución de quien asuma la empresa. En términos muy generales, la hipótesis más atractiva parece ser la ubicación en el Poder Judicial, con un cierto grado de autonomía, y con un cuerpo directivo integrado no exclusivamente por jueces. De todos modos, éste es un punto donde sobran las variables ensayadas en la experiencia concreta, circunstancia que evidencia una legítima multiplicidad de alternativas.

i) El valor de los diplomas del organismo va desde una expectativa de máxima (necesidad del título para ingresar al Poder Judicial, o para las sucesivas promociones, según se trate de cursos de ingreso o de perfeccionamiento y actualización), a una de mínima (mero antecedente). La aceptación

de uno u otro modelo (o de otro intermedio) se subordinará, en primer término, al apoyo político que pueda tener el lanzamiento de la escuela.

8. *La escuela judicial tiene sus virus*. Como producto humano que es, resulta vulnerable a ciertas tentaciones. Veamos algunas de ellas:

a) El *teoricismo* y el *academicismo* pueden transformarla en un curso de posgrado universitario más, muy alejado de la orientación netamente profesionalista que debe caracterizarla. A eso le hemos llamado el riesgo de la *conversión*.

b) El *burocratismo* hace que la escuela sea establecida por quienes la hacen operar *pro domo sua*, como una fuente de trabajo para sí mismos, complicada y deficiente, plagada de formulismos y cursos inconducentes.

c) El *facilismo* produce la mediocridad del instituto, la indulgente aprobación de sus cursos, la disculpa por ausencias o la baja calidad de profesores, o de rendimiento de los inscritos en las prácticas.

d) La *improvisación* y el *plagio* provocan que livianamente se adopten decisiones fundamentales (como la confección del plan de estudios, el diseño estructural, los métodos de reclutamiento de los docentes) sin un correcto acopio de información sobre el tema, y de prudente análisis de adaptación respecto de las posibilidades, experiencias y prioridades de cada país, según sus particularismos.

e) La *manipulación política* de la escuela acarrea el efecto contrario a las razones que motivaron su creación; esto es, que en lugar de promover una judicatura calificada e independiente, el *establishment* logra, mediante un sinnúmero de viejas y nuevas tretas, mantener antiguos privilegios, favoritismos y condicionamientos *partitocráticos* o personales, pero camuflados ahora bajo el ropaje santificador de la escuela. En tal supuesto, ésta promete el saneamiento del Poder Judicial pero de hecho mantiene su ilegitimidad. A través de una serie de subterfugios (el bloqueo de la es-

cuela como ente de preselección, la reducción de sus funciones, la devaluación de su diploma, la digitación de sus docentes, etcétera) es factible así que el centro judicial concluya como un simple artificio *gatopardista*.

f) La *corporativización* del instituto puede coyunturalmente generarse si en forma errónea se tiende a ver la escuela como “propiedad” de los grupos judiciales, lo que podría generar una suerte de “aristocracia de la toga”, quizá con algunos rasgos cuasi hereditarios. De ser así, ello perfilaría otro tipo de favoritismo y discriminación, el cual, aunque en la práctica no resulte frecuente, merece de todos modos no ser desatendido, siquiera preventivamente. Un antídoto puede consistir en estructurar (en parte) a los órganos directivos del instituto, según se anticipó, también con no jueces.

9. *Actualidad*. En resumen, hoy se trata de conocer mejor a este organismo insertándolo en los programas universitarios de derecho constitucional y de derecho procesal, discutiéndolo también en la esfera académica y en los colegios profesionales.

Queda claro que no puede haber una seria reforma judicial sin programar una adecuada carrera judicial, eventualmente abierta en ciertos casos a terceros ajenos al Poder Judicial, y que la escuela judicial, como los concursos, son piezas decisivas de dicha carrera.