

# La oralización como eje de una transformación feminista de la justicia



## Leticia Lorenzo

Abogada. Profesora adjunta de "Práctica profesional (litigación oral)" (Facultad de Derecho, Universidad Nacional de La Pampa). Jueza penal en la provincia de Neuquén.

✉ [letuchia@gmail.com](mailto:letuchia@gmail.com)

**Resumen:** El texto propone pensar la oralidad como uno de los ejes para proyectar una reforma judicial con impronta feminista y, a partir de allí, intenta reflejar los diversos ámbitos que deben repensarse para sostener un sistema que ponga a las personas en el centro, escuche sus peticiones, advierta sus expectativas y responda en forma pronta y clara. Procura detenerse en cuestiones vinculadas con la organización de los diversos espacios judiciales para analizar cómo impactan diversas estructuras en términos de mayor o menor acceso a la justicia. También analiza la selección de integrantes de sistemas judiciales con esa misma finalidad.

**Palabras clave:** audiencias; oralidad; organización; selección; tiempo.

**Abstract:** The text proposes to think of orality as one of the axes for projecting a judicial reform with a feminist and, from there, it tries to reflect on the various areas that need to be rethought in order to sustain a system that puts people at the center, listens to their requests, takes notice of their expectations and responds promptly and clearly. See to examine issues related to the organization of the various of the various judicial spaces in order to analyze how different structures impact in terms of greater or lesser access to justice.

It also analyzes the selection of members of judicial systems for the same the same purpose.

**Key words:** hearings; orality; organization; selection; time.

## 1. Introducción

La reforma judicial es un tema en permanente discusión en la Argentina. Desde el retorno a la democracia hubo diversos intentos de incorporar nuevas formas a los procedimientos judiciales. Inicialmente, el foco estuvo puesto en el procedimiento penal en función de la gravedad de las sanciones que pueden aplicarse en ese ámbito;

pero desde el inicio del siglo XXI la necesidad de reforma se amplió a los ámbitos no penales. Probablemente la sanción del nuevo Código Civil y Comercial de la Nación haya significado un hito importante para repensar los procedimientos en materia no penal, ya que la incorporación de una perspectiva de derechos humanos para la administración de la justicia civil y comercial lleva necesariamente a pensar en cómo

están diseñadas las formas y cuánto permiten (o impiden) efectivizar los derechos contenidos en la norma.

En los últimos años, a la exigencia de la reforma judicial se le sumó una característica concreta: la reforma judicial debe ser feminista. Con avances y retrocesos, con algunas alegrías y numerosas frustraciones, los diversos feminismos pusieron en el debate el funcionamiento de la justicia. Desde el nacimiento del movimiento #NiUnaMenos las exigencias sobre una justicia que diera respuestas y asumiera los compromisos internacionales en materia de género se hicieron sentir en las calles, en los tribunales y en los procesos concretos que atraviesan mujeres víctimas o demandantes y mujeres imputadas o demandadas (porque la mirada del sistema judicial sobre las mujeres no solo es cuestionable cuando se trata de víctimas).

La discusión sobre la reforma judicial está atravesada por múltiples factores. Desde el tiempo que se demora el sistema judicial<sup>(1)</sup> en consolidar una respuesta concreta a una persona anónima hasta el creciente cuestionamiento hacia prácticas vinculadas con el *lawfare*, todo parece funcionar mal al interior de la administración de justicia.

Adicionalmente, hay una realidad que no es muy visible cuando hablamos de re-

---

(1) Al hablar de "sistema judicial" en este texto no me referiré exclusivamente a los jueces: también abarcaré al Ministerio Público Fiscal (organismo encargado principalmente de la investigación y presentación de la acusación en casos penales, con otras facultades que pueden variar de provincia a provincia) y al Ministerio Público de la Defensa (organismo que, con diversos niveles de autonomía de acuerdo a la provincia que se trate, tiene como función brindar asesoría y representación legal a las personas que no cuentan con recursos para contratar a una abogada o, en el caso penal, no desean hacerlo).

forma judicial en singular: nuestro país tiene tantos sistemas judiciales como provincias existen; más el sistema judicial federal; más el sistema judicial de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires; más los ámbitos contravencionales, que dependen de cada municipio en su configuración y alcance. La circunstancia de tener tantos espacios vinculados con la administración de justicia muestra la complejidad de pensar en términos de reforma (¿qué reformar?, ¿con qué prioridades?, ¿dónde están los focos problemáticos más graves?, ¿cómo se vinculan todos estos espacios?, ¿qué incidencia tienen en las vidas de las personas usuarias?), lo que debería llevarnos a pensar la reforma judicial como un tema plural.

Ahora bien, ¿qué implica pensar en una reforma judicial feminista? Hace un tiempo expliqué por qué considero que más que hablar de reforma judicial feminista prefiero pensar en miradas feministas sobre la reforma judicial (Lorenzo, 2021b, pp. 2-3) y desarrollé algunas temáticas que considero imprescindibles para aportar feminismo al sistema de administración de justicia.

En esta oportunidad quisiera concentrarme solo en un aspecto que está mencionado en aquel texto y desarrollar las razones por las que lo considero esencial para pensar una administración de justicia diferente, mejor y un poco más feminista. La oralización de los procesos no es una cuestión novedosa; aun así, contar con procesos verdaderamente orales sigue siendo una deuda pendiente en nuestros sistemas. En el presente texto intentaré plantear diversas dimensiones que deben integrarse cuando proponemos la oralización y que no siempre aparecen claras en la discusión sobre las reformas; también procuraré mostrar las implicancias que

tiene ampliar la mirada cuando planificamos procesos oralizados. Todo ello atravesado por mi experiencia de trabajo en un sistema íntegramente oral.

## 2. ¿Por qué la oralidad?

Quienes trabajamos en el ámbito penal repetimos como mantra desde hace décadas que el juicio debe ser oral, público, contradictorio y continuo; sostenemos que la oralidad es la característica que viabiliza a las otras tres en tanto impone la reunión de las partes ante la judicatura, posibilita el control propio de la contradicción y genera chances más certeras de iniciar y terminar un acto sin interrupciones. Aun con esa claridad respecto de cómo debe ser el juicio y su centralidad en el proceso, recién a fines de los 90 del siglo pasado se comenzó a observar qué sucedía antes y después. Es decir: una investigación escrita y condensada en un expediente como antecedente, ¿posibilitaba que el juicio cumpliera con esa configuración? Y un recurso tramitado íntegramente por escrito, ¿garantizaba la calidad de la revisión que se pretende para un juicio con esas características? Parecía que no era suficiente que el juicio fuera oral, sino que todo el proceso debía serlo.

En materia civil, las discusiones sobre reformas a los procedimientos actualmente también se encuentran insertas en el debate sobre cómo diseñar procesos orales, para qué tipo de casos y con qué alcances. Podríamos decir que la oralización de los procesos es una cuestión transversal a todos los ámbitos judiciales. Y la forma para la oralización es una muy concreta: la audiencia. Nos dice Binder (2012):

La audiencia oral e, inclusive, el espacio físico de la sala de audiencias cumplen un papel simbólico directamente vinculado con las funciones de

gobierno de la administración de justicia. Y no se trata solo de pacificación, tal como hemos insistido en el párrafo anterior, sino también de tolerancia y de cultura de la legalidad. Solemos quejarnos de la debilidad de ambos valores. La intolerancia ha campeado en nuestra historia y sigue siendo una realidad hiriente. La historia de la legalidad en nuestras Repúblicas es la historia de su debilidad. Sin embargo, poco nos hemos ocupado por preguntarnos qué hemos hecho a favor de las instituciones de las cuales surge la tolerancia y el respeto a la ley. Una de esas instituciones es la administración de justicia y respecto a ella la hemos mantenido a lo largo de siglos sumida en la oscuridad, en el laberinto del formalismo y en la cultura leguleya del secreto, la demora y la trampa legal. Además, nuestras dirigencias no han tenido mayor empacho en manipularla de los modos más ostensibles y brutales. ¿De dónde debería surgir, entonces, la cultura de la legalidad? Si hemos dejado que los conflictos transiten carriles propios, alejados de las salas de audiencia, no deberíamos asombrarnos de que nos cueste construir una cultura de tolerancia. Una cultura ratifica sus valores o los cambia de la mano de los modos de resolver sus conflictos. La audiencia oral como herramienta principal de la administración de justicia es la gran fábrica social de la cultura de la tolerancia y de la legalidad. No es casual que el núcleo central de los derechos fundamentales, aquellos que han servido para delinear con mayor precisión el concepto mismo de la dignidad humana, tengan relación con los modos como los ciudadanos han sido tratados por los tribunales. (p. 234)

La implementación de sistemas donde la forma central sea la audiencia para consagrar la oralidad no es entonces un mero cambio cosmético. Constituye una transformación para abandonar aquello que marca Binder: la oscuridad, el laberinto del formalismo, la cultura del secreto, la demora y la trampa legal. Pensar un sistema oral, entonces, no implica sencillamente incorporar algunos artículos en una norma que regulen audiencias dispersas en el contexto de un proceso escrito. Implica pensar en el proceso centrado en el encuentro entre quienes peticionan y quienes resuelven. Y ello nos llevará necesariamente a repensar toda la configuración judicial desde, al menos, tres aspectos que desarrollaré puntualmente a continuación.

## 2.1. Qué significa acceder a la justicia

El acceso a la justicia es un concepto que hace referencia a las posibilidades de las personas de obtener una respuesta satisfactoria a sus necesidades jurídicas y cuyo ámbito material de aplicación se delimita mediante el análisis del conjunto de derechos de los ciudadanos y la valoración de la naturaleza y extensión de la actividad pública y de los mecanismos o instrumentos jurídicos necesarios para garantizarlos (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD], 2005, p. 11).

Independientemente del enfoque que se asuma al hablar de acceso a la justicia,<sup>(2)</sup> la administración de justicia debe analizarse en términos de posibilitar o impedir el acceso a la justicia. Por ello, una reforma judicial no puede abstraerse de idear me-

canismos que amplíen las posibilidades de acceder a los tribunales de las personas y recibir respuestas a sus pretensiones. Resulta también importante pensar la reforma desde el acceso a la justicia porque, en palabras de Heim (2016):

En tanto que partidario de una visión del derecho que es social, política, económica y culturalmente contextualizada y crítica con las injusticias y desigualdades que padecen las personas –especialmente las integrantes de grupos sociales subordinados–, el movimiento de acceso a la justicia posibilita una concepción del derecho de acuerdo con la cual puede serle adjudicado un cierto valor como herramienta o estrategia de emancipación. (p. 34)

Desde una posición feminista, pensar la reforma judicial implica preguntarnos cómo dotamos de mayor valor emancipatorio al sistema y sus respuestas. Y ello nos llevará necesariamente a proponer mejores ámbitos de participación para quienes protagonizan conflictos.

Las Reglas de Brasilia son un instrumento específico vinculado al acceso a la justicia de personas en situaciones de vulnerabilidad. Estas Reglas, vigentes en todos los poderes judiciales de la Argentina,<sup>(3)</sup> no se limitan a definir situaciones de vulnerabilidad sino que avanzan en delinear procedimientos adecuados para posibilitar el acceso.<sup>(4)</sup> La Regla 35 se refiere a la oralidad:

Se promoverá la oralidad para mejorar las condiciones de celebración de las

---

(2) Un enfoque restrictivo o institucionalista centra el acceso a la justicia en el acceso a los tribunales; un enfoque más amplio sostiene que el acceso a la justicia es más que el acceso a los tribunales y tiene que ver con la organización estatal y la posibilidad de las personas de acceder a derechos.

---

(3) La Corte Suprema de Justicia de la Nación, concretamente, adhirió a dichas Reglas en el año 2009, mediante acordada 5.

(4) Las Reglas 34 a 41 y todo el Capítulo 3 (Reglas 51 a 84) diseñan formas específicas para posibilitar el acceso a la justicia en diversos ámbitos

actuaciones judiciales contempladas en el Capítulo III de las presentes Reglas, y favorecer una mayor agilidad en la tramitación del proceso, disminuyendo los efectos del retraso de la resolución judicial sobre la situación de las personas en condición de vulnerabilidad.

Vemos acá cómo la oralidad aparece asociada al abandono de aquellas características que Binder otorgaba a un sistema judicial alejado de la finalidad de gestión pacífica de los conflictos.

El espacio oral, como forma procesal base para el diseño de procesos judiciales, puede ser considerado como una puerta de ingreso más accesible para las personas que buscan en el sistema judicial respuestas concretas. En ese sentido, para garantizar el acceso a la justicia, la oralización debe alcanzar todos los niveles de vinculación entre las personas usuarias del sistema, sus representaciones legales y quienes tienen a su cargo la toma de decisiones. Y ello nos llevará no solo a rediseñar nuestros procesos judiciales, sino también a preguntarnos qué habilidades requerimos en las personas a cargo de las diversas funciones técnicas al interior de un proceso judicial y en la estructura y organización de los diversos organismos judiciales.

## 2.2. La relevancia de estar frente a las personas

En 2014, en la provincia de Neuquén se implementó una reforma al proceso penal que lo oralizó por completo. Desde el primer acto de judicialización hasta el último

recurso, todo se resuelve en audiencias orales. Ello implicó una intensa actividad por parte del Poder Judicial, el Ministerio Público Fiscal y el Ministerio Público de la Defensa para prepararse institucionalmente y preparar a las diversas personas que trabajaban al interior de los organismos para el cambio normativo. En 2015, luego de un proceso de capacitación, concursos y reconfiguración de las estructuras para la oralidad, se realizaron una serie de entrevistas a trabajadores y trabajadoras administrativas sobre su visión del cambio. Uno de esos trabajadores era Jorge Valencia. Al momento de entrevistarlo, dijo:

Hace muchos años que estoy en el Poder Judicial. Empecé en el Poder Judicial de Chubut y desde el año 92 estoy en el Poder Judicial neuquino. Desde que estoy en el Poder Judicial, alrededor de 40 años, viví muchísimas modificaciones y entiendo que esta modificación es central. Porque por primera vez los jueces, los fiscales y los defensores dan la cara ante la ciudadanía. No como ocurría antes que la cara visible, cuando estaban los juzgados, eran los empleados de la mesa de entradas.<sup>(5)</sup>

Me movilizó mucho escuchar esa entrevista. Me sigue movilizándolo. En esa cultura de la oscuridad y el secreto que marca Binder, el sistema judicial ha sido muy hábil para poner obstáculos entre la ciudadanía y quienes toman las decisiones. Quienes trabajan en mesas de entradas de organismos judiciales bien lo saben: en no pocas ocasiones su tarea es, básicamente, expulsar a las personas e impedir

---

judiciales y extrajudiciales. También se refieren a las obligaciones de las personas encargadas de habilitar el acceso a la justicia.

---

(5) Entrevista disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=DIW9xAU4Q4k>

cualquier contacto con la autoridad a cargo (sea un juez o jueza, un fiscal o fiscalía, un defensor o defensora). Una estructura organizada para impedir el contacto con las personas que buscan acceder es una estructura que facilita muchísimo las malas decisiones, las decisiones poco reflexivas, las decisiones poco situadas. Porque si finalmente no tendré que ver cara a cara a la persona en concreto, puedo relajarme en la actividad que deba realizar con relación a su caso.

Pero, además, esa estructura instalada y absolutamente asimilada por quienes trabajan al interior de los sistemas judiciales lleva en buena medida a creer que la tarea es impedir el contacto, alejar a las personas, imponer trabas, dificultar.<sup>(6)</sup> No tengo conocimiento sobre el área, pero intuyo que ese tipo de cultura organizacional es una de las causas que explica los climas de hostilidad que suelen instalarse al interior de los organismos judiciales.

Oralizar los procesos es una forma de eliminar barreras. No todas, seguramente, pero sí esa distancia que permite a quienes toman decisiones al interior del sistema judicial asumir que todos los casos son el mismo caso. Poner a quienes deciden en el mismo tiempo y espacio que las personas que recibirán la decisión obliga no solo a mirarlas y escucharlas, sino también a dar verdaderas explicaciones sobre las razones por las que se llega a decisiones; obliga a abandonar la dinámica en la

que se confunde a las personas con números de expediente y todo se transforma en rutina burocrática. Por esta característica central de las audiencias que es la de situar a las personas en el mismo espacio, la oralidad genera un entorno de condiciones mucho más propicio para ejercer derechos y acceder a la justicia.

### 2.3. Mirar el proceso desde el expediente o mirarlo desde la audiencia

La oralización de los procesos es una puerta más amplia para el acceso a la justicia, bien. La oralización de los procesos genera un mejor entorno para que las personas que buscan respuestas se encuentren cara a cara con quienes tienen la obligación constitucional de decidir sobre sus casos, bien. Ahora, ¿qué sucede cuando todo el sistema judicial está pensado sobre la base del papel compilado en ese instrumento divino que llamamos expediente?, ¿cómo incorporamos la oralidad en un sistema organizado para la generación, cuidado y mantenimiento de expedientes judiciales?, ¿es posible pensar en aquellas ventajas de la oralización en términos de acceso e intermediación sosteniendo al expediente como instrumento de trabajo judicial? Propongo estas preguntas porque creo que cada vez que pensamos los procedimientos en el marco de reformas judiciales más amplias, tendemos a sostener determinadas características en el diseño normativo que nos conducen una y otra vez a lo conocido, aun cuando no funcione. Es decir: al expediente.

Cuando se mantiene casi sin modificación alguna la regulación de los actos procesales, cuando no se debate a fondo sobre las formas de registro, cuando se siguen otorgando trascendencia a las actas, se tiende a mantener la dinámica propia del trabajo en un expediente.

---

(6) Hoy en día, cuando las redes sociales sirven para todo, solemos observar depositadas en diversas redes las “anécdotas” que les abogados relatan sobre formas de lo más creativas para demorar, impedir, obstaculizar la llegada a una respuesta. La idea del “se van para atrás” de aquella famosa empleada pública personificada por Antonio Gasalla se encuentra muy presente en la forma de trabajo judicial.

De la misma forma que cuando se piensa la organización de los diversos intervinientes en un proceso judicial (juzgados, fiscalías, defensorías) bajo un modelo de “unidad independiente” al estilo feudo (Lorenzo, 2019) se mantiene la lógica de trabajo vinculada al expediente.

Mirar el proceso desde la audiencia implica repensarlo todo, entendiendo que el espacio para la decisión no es ya aquel documento cocido y custodiado con la vida, sino que el espacio es la sala en que las partes se reúnen frente a la judicatura. Y a partir de entender esa nueva dinámica, corresponde repensar en un factor clave para garantizar el acceso a la justicia: el uso del tiempo.

Detrás de las barreras a las que me referí en el punto 2.2 y detrás de la lógica de trabajo vinculada al expediente surge una cuestión clave: ¿de quién es el tiempo de trabajo judicial?, ¿el tiempo le pertenece a la judicatura/fiscalía/defensoría/funcionario a cargo de tomar una decisión?, ¿o el tiempo le pertenece a la persona que espera que esa decisión sea tomada? Cuando organizamos un sistema de barreras y de papel, en buena medida estamos asumiendo que el tiempo no le pertenece a quien espera la decisión. “Los tiempos de la justicia” suele ser un punto de partida para justificar cualquier insensatez desde los ojos de los tiempos de los seres humanos de carne y hueso.

Mirar el proceso desde la audiencia quiere decir también cambiar la forma de administrar el tiempo. Es decir, pasar de una administración del tiempo al servicio de los encargados de tomar decisiones hacia un tiempo gestionado en función a las necesidades específicas de las personas que concurren al sistema judicial.

La oralización, entonces, debe proyectarse pensando en ampliar el acceso a la justicia; en garantizar la presencia de quienes deciden frente a quienes concurren en busca de una decisión; en la supresión del expediente como método de trabajo y organización del sistema judicial; y en una administración del tiempo que esté en función a las necesidades y expectativas de los usuarios del sistema, no de sus integrantes. Lograr idear un sistema judicial con esas características es, desde mi punto de vista, proyectar un sistema judicial con mayores posibilidades emancipatorias. Por ello la oralidad es el eje de mi planteo.

Ahora bien, para pensar integralmente en la oralidad hace falta detenerse en cuestiones más diversas que la sola regulación de la obligación de realizar audiencias orales. A algunas de esas cuestiones le dedicaré lo que sigue del texto.

### 3. ¿Qué implica la oralidad?

En línea con lo establecido en el punto anterior, Binder (2012) nos dice:

Quando hablamos de “oralidad” no estamos diciendo simplemente las actuaciones de roles escénicos en un espacio más o menos majestuoso. De lo que se trata es de lograr pasar de un modelo de administración de justicia basada en el trámite, en la petición (que es el modelo de las peticiones administrativas), a una administración de justicia basada en el litigio. La estructura del litigio es un punto fundamental como eje articulador de las distintas propuestas de cambio. (p. 180)

Establecer en la norma un proceso por audiencias es necesario, sin dudas. Pero también lo es cambiar la concepción de la intervención de los abogados en el proceso.

Litigar un caso es algo muy diferente a tramitarlo y nos lleva también a pensar como parte de una reforma judicial el modo en que enseñamos el derecho en nuestras universidades, el lugar que le damos a la práctica concreta de intervención en casos ante los tribunales y la mirada con que les estudiantes salen de las carreras a partir de esa experiencia.<sup>(7)</sup> Oralizar, entonces, implica pensar también en la formación de los abogados como un punto central para transformar las prácticas.

Con relación al espacio judicial específicamente, tampoco resulta suficiente la regulación normativa del proceso por audiencias. Hay, por lo menos, dos ámbitos que trascienden esa regulación y que deben ser pensados desde la oralidad: la organización del trabajo y la selección de los integrantes del sistema judicial.

### 3.1. Organización del trabajo para la oralidad

En las últimas décadas un tema de preocupación central de los diversos organismos que componen el sistema judicial ha sido la forma en la que se organiza su trabajo. Solo hace falta gulear “modernización de la justicia” para ver la cantidad de iniciativas, proyectos, programas, experiencias piloto, prácticas destacadas y una numerosa cantidad de etcéteras que aparecerán frente a nuestra pantalla para mostrarnos los ingentes esfuerzos de nuestros sistemas judiciales por “modernizarse”. La pregunta que surge es: ¿qué significa con-

---

(7) Probablemente para la enseñanza del litigio sea más importante que les estudiantes salgan con un sólido conocimiento sobre la importancia de contar con una teoría del caso en vez del aprendizaje sobre lo necesario que es tener una buena relación con quien se encuentra en la mesa de entradas y tiene el poder de abrirle o cerrarle el acceso a los expedientes.

cretamente modernizarse? O mejor dicho, ¿modernizarse para qué?

La desconexión entre las reformas sustantivas y de gestión debe evitarse al pensar en una reforma judicial. Intentar un sistema oral manteniendo la estructura de despachos organizados para la custodia del expediente es la mejor forma de aniquilar la posibilidad de tener un sistema oralizado.<sup>(8)</sup> Introducir modificaciones de gestión y organización sin pensar en qué tipo de proceso se pretende para garantizar los derechos de la ciudadanía tampoco es una opción atractiva si pretendemos una transformación del sistema. Como sostiene Vargas (Vargas, 2005):

Las reformas a la gestión, por su parte, al no ser pensadas en función de lo que debe ser sustantivamente el servicio de justicia, en algunas situaciones han venido a legitimar y profundizar formas de trabajo que son intrínsecamente disfuncionales a lo que se espera de tal servicio y en otras a obstaculizar o retardar los cambios más de fondo que se requieren. (pp. 4-5)

---

(8) En este aspecto me resulta bastante ejemplificativa la experiencia diversa entre las provincias del país que encararon reformas procesales penales y sus resultados en función al tiempo en que se encararon. La provincia de Buenos Aires, por ejemplo, tuvo una reforma procesal penal durante los años 90 del siglo pasado y aún hoy, pese a los cambios que se han ido introduciendo –juicio por jurados incluido, como una de las instituciones más avanzadas del país–, los diversos organismos del sistema mantienen una estructura donde el expediente sigue teniendo un rol protagónico. Situación contraria puede observarse en la provincia de Chubut y las reformas que tomaron sus enseñanzas; Chubut implementó su reforma procesal penal ya iniciado el siglo XXI y con mucha más conciencia de las discusiones y experiencias alrededor de la organización judicial. Así, aquella provincia introdujo una serie de cambios en la organización tradicional de las instituciones que llevaron a que la audiencia tenga un lugar verdaderamente central en el proceso.

Una organización para la oralidad precisa tomar algunas decisiones incómodas pero indispensables:

### 3.1.1. Los jueces no precisan juzgados

En un sistema oral, la tarea de quien ejerce la judicatura inicia y termina en el ámbito de la audiencia. Por supuesto que en determinados casos tendrá que estudiar antecedentes o reflexionar (individual o colectivamente en caso de tribunales colegiados) en forma previa a tomar una decisión. Pero toda la información fáctica sobre el caso en el que toca intervenir y las pretensiones de las partes se originarán en la audiencia. De allí la necesidad de su presencia ininterrumpida. Y de allí la ausencia de necesidad de contar con una estructura a su servicio.

En un sistema oral los jueces son un recurso más (de gran importancia, ya que tienen la responsabilidad de decidir sobre el caso) al servicio de las audiencias. En ese contexto, lo único que requiere un juez o jueza concreta es conocer las audiencias que tiene asignadas en cada jornada laboral, ubicar la sala o salas en las que esas audiencias se desarrollarán, asistir y decidir. No es poco, pero no requiere (el juez o la jueza en concreto) ninguna estructura con dedicación exclusiva a su persona para poder cumplir con su función.

Por ello, cada vez se hace más frecuente la regulación de esquemas de colegios de jueces, donde todos los jueces de un determinado ámbito geográfico conforman un solo cuerpo y son asignados a los casos y/o audiencias en función a la disponibilidad, la carga equitativa de trabajo y las previsiones procesales específicas.<sup>(9)</sup>

(9) En algunas organizaciones judiciales, como el caso del sistema penal de la provincia de Tucumán, los jueces están organizados en un solo colegio pero a la vez cuentan con un asistente letrado

### 3.1.2. Los defensores: un cuerpo de abogados al servicio de las personas usuarias

Tradicionalmente, tanto las defensorías como las fiscalías han tenido una organización prácticamente refleja con relación a los juzgados. Algunas razones prácticas explican que esto fuera así: es mucho más sencillo organizar el trabajo si tengo una (o más) defensoría asignada a cada juzgado que si cada defensoría tiene que litigar ante todos los juzgados existentes. No solo es más sencillo por la organización logística del trabajo (turnos, licencias, asignación de recursos) sino también desde el punto de vista técnico (la organización en juzgados es una gran aliada de la idea de que cada juez o jueza en particular puede generar su propia versión de la ley, que puede diferir completamente de la versión del juzgado contiguo).

Si los juzgados dejan de existir, el expediente pierde su trascendencia y concebimos que el proceso está estructurado para el litigio y no para el trámite; parece evidente que la organización de la defensoría debe orientarse en el mismo sentido. Por supuesto que cuando digo “un cuerpo de abogados” no me refiero a que las defensorías deben ser estructuras compuestas en forma exclusiva por abogados. Justamente, al decir “al servicio de las personas usuarias” estoy pensando más bien en una organización que asume que precisa excelentes litigantes para cumplir su

---

para cada juez o jueza, que colabora con trabajos técnicos (búsqueda de jurisprudencia, doctrina, revisión de registros, etc.). En el caso de la provincia de Neuquén, los jueces integramos un colegio sin ningún tipo de funcionarie o empleade asignade directamente a nuestro servicio. Es decir: no existe una única organización, pero sí una característica común: la estructura del juzgado como se conoce bajo el trabajo de expediente desaparece en una reforma que oraliza el proceso.

labor y, en función de ello, se compone de múltiples disciplinas que colaboran para identificar las mejores estrategias para la representación de los intereses de las personas que acuden a pedir asistencia.

Esas múltiples disciplinas, sin embargo, pueden funcionar como cuerpos al servicio de todos los defensores y no como asignaciones a defensores individuales (en la lógica del juzgado y los recursos “de propiedad” de una persona). Incluso asumiendo que mucho del trabajo de las defensorías (tanto penales como no penales) tiene que ver con evitar el litigio o con buscar soluciones más favorables que un juicio para las personas que se representan, el modelo de organización debe planificarse desde la lógica de la oralidad y la litigación de los casos (Lorenzo, 2012).

### 3.1.3. Les fiscales no son islas

Algo similar a lo descrito con las defensorías ocurre con las fiscalías, sobre todo cuando pensamos en el ámbito penal. Si la tarea central del Ministerio Público Fiscal es ejercer la acción penal pública (esto es: investigar hechos delictivos, judicializarlos, acusar a los responsables y procurar obtener condenas), la expectativa sobre el organismo es que trabaje como una verdadera red de investigación y no como como un número determinado de organismos aislados entre sí que no comparten información ni tienen comunicación (Ríos, 2012).

También desde la lógica de la organización refleja, algo que ha caracterizado a las fiscalías argentinas es una conformación que genera que un mismo caso pase por diversas fiscales en función al momento del proceso en el que se encuentra: una persona tiene a su cargo la investigación (fiscal/a de instrucción suele denominarse), otra el juicio (fiscal/a de cámara), otra

diferente puede tener a su cargo la defensa del caso en diversas instancias recursivas. Es el equivalente a pedirle a una persona que realice la presentación oral de una tesis desarrollada por otra. Y luego pedirle a una tercera persona que se someta a las preguntas del jurado de tesis sobre la base de la presentación de la segunda. No puede salir muy bien. Sin embargo, parece incuestionable ese esquema organizativo en muchos espacios.<sup>(10)</sup>

Nuevamente aquí las provincias que han avanzado en reformas procesales han implementado cambios organizacionales que, al menos, han instalado la idea de que una misma persona litiga un caso de inicio a fin (fiscal o fiscalía del caso). Sin embargo, aunque es importante, no se trata del único aspecto que debe repensarse en la organización de los ministerios públicos fiscales.<sup>(11)</sup>

### 3.1.4. La efectiva realización de audiencias como eje central para el sistema

Finalmente, el aspecto más relevante: si se avanza hacia la oralización de los procesos es esencial pensar en un organismo que garantice la realización de audiencias orales y públicas. Un organismo distinto y externo a los jueces y los litigantes.

---

(10) Este esquema de intervención en el proceso suele ser también el esquema de intervención de las defensas públicas.

(11) El documento de Erick Ríos que se cita en la bibliografía profundiza en varios de los aspectos neurálgicos para la organización de un Ministerio Público Fiscal que interviene en procesos orales. En el caso de la Argentina, no puede perderse de vista tanto en el caso de las fiscalías como de las defensorías la estructura federal del país que genera la convivencia de la institución federal conjuntamente con las instituciones locales. Aun con competencias diferenciadas, no son pocas las ocasiones en las que se cruzan las intervenciones y ello también requiere pensarse desde la organización institucional.

Considero que uno de los factores de fracaso estrepitoso que suele observarse en el intento de implementar esquemas orales está dado por la delegación de la organización de la agenda de audiencias en manos de los jueces (o con su intervención como determinante para establecer fechas y horarios para la realización de las audiencias).

Por ello, resulta central planificar la forma en la que se desarrollará el trabajo administrativo vinculado a las audiencias (que abarca mínimamente el agendamiento, la asignación del juez o jueza concreto a la audiencia, la notificación, el registro y el seguimiento). Es necesario crear organismos que concentren ese trabajo administrativo, reciban las solicitudes de parte de los litigantes y organicen el trabajo de los jueces (sin juzgados) organizados en colectivos al servicio de la realización de audiencias.

Venimos insistiendo en estos puntos en forma incansable hace mucho tiempo. Y, a la vez, asumimos que cada una de las afirmaciones realizadas en este punto vinculado a la organización es potencialmente un ámbito de resistencia desde distintos y diversos sectores cuando se piensa en reformas judiciales. Pero obviarlos no es la mejor forma de garantizar un cambio en el sistema judicial. En todo caso, parte importante de pensar una reforma judicial es poner estos temas en discusión para despejar dónde hay preocupaciones reales, dónde deben considerarse situaciones particulares y dónde hay pura zona de confort y acostumbramiento al modo de trabajo de un sistema que, aunque absolutamente cuestionado, sigue generando una comodidad difícil de abandonar para quienes lo integran.

### 3.2. Selección de personas para implementar un sistema oral

Me he referido ya a las diferencias entre un sistema del secreto y el expediente y un sistema oral. Parece lógico que el tipo de perfil de la persona que trabaja litigando o decidiendo en un sistema escrito y secreto no necesariamente se adapte al requerido en un sistema oral. Advierto que no quiero decir con esto que las personas que integran sistemas judiciales sin oralidad o con una mixtura entre audiencias y expedientes deban salir despedidas porque un sistema oral requiere una refundación en cuanto a las personas que lo integran. Para nada. Pero sí creo que es necesario asumir que la exposición y capacidad de comunicación personal que exige un sistema oral es muy diferente al sistema escrito y ello no siempre es bien recibido por los abogados.

Un sistema escrito es protector con sus funcionarios. Sabemos quién firma, más no siempre tenemos la certeza sobre quien redacta.<sup>(12)</sup> Un sistema oral no permite tales licencias. Quien peticona debe sostener; quien resiste debe defender; y quien decide debe, nada más y nada menos, decidir. En un mismo espacio. En un tiempo acotado. Por lo general en forma pública.

Por una parte, entonces, tenemos un entorno distinto para la toma de decisiones: un mismo espacio de reunión, que es público y en el que todo debe transmitirse en forma oral. Por otra parte, tenemos una diferenciación entre los roles: no es igual

---

(12) Sobre todo en el ámbito jurisdiccional, la delegación de funciones desde quienes están llamados constitucionalmente a tomar decisiones y quienes efectivamente desarrollan esas decisiones es un tema de permanente crítica al ámbito judicial.

litigar un caso que tener que decidirlo; no es lo mismo argumentar buscando persuadir que tener que valorar para tomar una resolución.

Esos dos aspectos (diferente entorno, diferentes roles) lleva a pensar que los espacios que tienen bajo su cargo la tarea de seleccionar a los integrantes de los sistemas judiciales (los consejos de la Magistratura mayormente seleccionan a quienes litigan casos y a quienes los deciden; los propios poderes judiciales y ministerios públicos seleccionan a quienes asisten en aquellas tareas) tienen un rol de relevancia para lograr una verdadera reforma judicial: determinando perfiles acorde a los nuevos entornos y roles; diseñando procesos de selección que permitan comprobar que los aspirantes cumplen con las expectativas que los cargos generan; y, sobre todo, evaluando los resultados de sus propios procesos no solo para establecer si las personas seleccionadas mantienen la idoneidad para el cargo sino también para mejorar las selecciones futuras.

Lo que me resulta un poco incomprendible es que pese a la ebullición constante alrededor de la reforma judicial, todo lo vinculado con los procesos de selección permanezca prácticamente al margen en términos de diseño y contenido.<sup>(13)</sup>

Y nunca está de más mencionar que también es necesaria esta discusión desde los

---

(13) No niego algunos eventos aislados vinculados con prácticas democratizadoras. Pero no conozco (asumo que puede existir sin que yo esté al tanto) que exista una discusión en los ámbitos de selección sobre cuáles son los requerimientos de cara a un sistema oral. En el ámbito específico de los consejos de la Magistratura, que tienen a su cargo las selecciones más sensibles de los sistemas judiciales, los procesos mantienen una similitud desconcertante con el proceso para integrar cualquier ámbito académico universitario.

ámbitos políticos. En la selección de magistrados, fiscales y defensores prácticamente en todo el país, una vez atravesado el proceso técnico, se abre una instancia de revisión de parte de los órganos políticos (en algunos casos exclusivamente el Poder Legislativo, en otros casos tanto el Ejecutivo como el Legislativo). Resulta un tanto simpático (para utilizar una palabra amable, quien lea puede cambiarla por la que considere más apropiada en función a lo que diré a continuación) que luego de atravesar procesos de selección técnica extensos y extenuantes, que no solo generan un desgaste importante en las personas que participan sino que además significan un costo presupuestario grande para las provincias o la Nación, se ingrese en una fase de evaluación política que puede convertirse en un limbo. En principio, porque se desconocen los criterios por los cuales los funcionarios políticos llamados al efecto dan un voto positivo o negativo a las personas que pretenden un cargo: no existe un posicionamiento anterior en términos formales.<sup>(14)</sup> Tampoco suele darse una justificación al momento de seleccionar a una persona en específico que permita saber por qué sí o por qué no y generar la posibilidad de control sobre esa decisión. En segundo lugar, porque aquí también el tiempo parece no ser un valor considerable; en tanto algunos concursos pueden resultar tan rápidos que no se ven, otros pueden esperar durante meses (años incluso) a ser resueltos. Ello, con la incertidumbre para las personas involucradas, las falencias para el sistema que espera el nombramiento del cargo o, en

---

(14) Una declaración de expectativas para los aspirantes al cargo, por ejemplo, que sea estable y aplicable a todos los cargos similares en un determinado periodo de tiempo. A lo sumo pueden encontrarse declaraciones coyunturales vinculadas a un concurso en particular.

algunos casos, el sostenimiento de sistemas precarios de reemplazos.

La selección de las personas, entonces, requiere una revisión amplia y una discusión real de cara a una potencial transformación en cualquier sistema judicial.

#### **4. Las formas desde un proceso oralizado**

Finalmente quisiera dedicarle un espacio a las formas vinculadas con la oralización en tres aspectos concretos: la comunicación, las audiencias en específico y los desafíos para el litigio.

##### **4.1. Un cambio en la comunicación dentro y fuera de la audiencia**

El cambio en el formato de trabajo obliga a un cambio en la comunicación. El lenguaje del expediente (y de los documentos judiciales escritos en general, integren o no un expediente) suele ser muy difícil de comprender para una persona externa al sistema; incluso suele ser difícil de comprender para personas que integran el sistema judicial.<sup>(15)</sup> El cambio de entorno al que hacía referencia en el apartado anterior lleva (o debe llevar) a un cambio en la forma en la que se transmiten los mensajes: pasar de la jerga incomprensible y endogámica del sistema judicial al

lenguaje comprensible, con ideas claras para todas las personas que necesitan saber qué está sucediendo. Al respecto, las Reglas de Brasilia 58 a 61 se refieren a la importancia de trabajar de forma comprensible, enfatizando la necesidad de utilizar términos y construcciones sintácticas sencillas, con estructuras gramaticales simples.<sup>(16)</sup>

Aunque parezca sencillo, se trata de un gran desafío para les abogades que litigan o toman decisiones jurisdiccionales: tenemos muy instalada la idea de que hablar “difícil” equivale a “ser profesional”; en consecuencia, tendemos a llevar a las audiencias esa triste tradición de convertir una palabra en una oración, una oración en un párrafo y un párrafo en un texto de varias páginas, tanto al escribir como al hablar. Todo ello, además, utilizando palabras complicadas, incluso a veces en total desuso en el idioma actual. Un cambio en la construcción y transmisión de los mensajes técnicos por parte de quienes litigan y quienes deciden es esencial en una reforma judicial.

Pero no solo se trata de incorporar claridad en el lenguaje: también se debe avanzar en términos de inclusión en todos los sentidos. Esto es, respeto por el género,<sup>(17)</sup> realización de ajustes en función a necesidades

(15) En el desarrollo de talleres sobre las Reglas de Brasilia suelo hacer un ejercicio vinculado a la comunicación para quienes participan (en su mayoría personas que trabajan en poderes judiciales): les pido que tomen un documento escrito de su trabajo y procuren “traducirlo” a un lenguaje comprensible siguiendo una serie de pautas. No son pocas las ocasiones en las que el proceso de cambio en la redacción lleva a sostener ideas diferentes a las del documento original; o prioritizaciones distintas; o ausencia de información relevante. Un indicio de que trabajamos administrando documentos que muchas veces ni nosotros mismos comprendemos totalmente.

(16) Al respecto, recomiendo enormemente escuchar la charla TED de Sandra Fisher Martins sobre el derecho a comprender, disponible en: [https://www.ted.com/talks/sandra\\_fisher\\_martins\\_the\\_right\\_to\\_understand#t-3080](https://www.ted.com/talks/sandra_fisher_martins_the_right_to_understand#t-3080)

(17) Sobre lenguaje inclusivo y género recomiendo los cuatro episodios producidos en el podcast “Hablando mal y pronto”, realizado por Santiago Kalinowski, Juan Eduardo Bonnin y María López García, disponible en: <https://open.spotify.com/show/6RIDgSHqw7R2psSNKgHdbl?si=a8ca048b04cb44c0>

específicas.<sup>(18)</sup> En definitiva, conciencia de que se habla para que otras personas comprendan y no para ocultar mensajes.

Ello, a la vez, impacta en la comunicación fuera de la audiencia. Cuanto menos clara soy en la audiencia, más necesidades de explicaciones y agregados fuera de la audiencia genero. Varias veces en este texto he mencionado a la publicidad como una característica que acompaña a la realización de audiencias: salvo razones particulares específicas, la regla de las audiencias será la publicidad de su contenido. Ello es muy importante porque quienes quieren saber lo que sucede en la audiencia pueden tener un acceso directo y no precisarán ya de alguna intermediarie que les provea la información. Si las audiencias se desarrollan con claridad, tampoco se requerirá traductores o intérpretes con relación a su contenido. Y en un contexto con esas características, se reducirá al mínimo la necesidad de dar explicaciones sobre lo que se sostuvo o se decidió en una audiencia. Un cambio en la comunicación interna tiene impacto, entonces, en la comunicación externa en términos de los casos concretos.

Con esto no quiero decir que, a partir de transmitir más claramente los mensajes de sus pretensiones o resoluciones, quienes trabajan en el sistema judicial están exentos de realizar declaraciones públicas. A lo que me refiero es a que en la medida en que el lenguaje se precisa, las discusiones y decisiones sobre los casos concretos quedan claras en las audiencias en las que se debaten y resuelven esos casos concretos.

---

(18) Aquí es importante tener en cuenta lo establecido por el art. 13 de la Convención sobre Derechos de las Personas con Discapacidad (ley 26.378) en términos de acceso a la justicia y ajustes razonables.

#### **4.2. Flexibilidad: el formato de la audiencia en función de las necesidades concretas del caso**

Un segundo punto que me interesa destacar sobre las formas se refiere a la dinámica de las audiencias concretas en un sistema oralizado. Al respecto, creo que debe partirse asumiendo que no existe un único formato de audiencia, sino que la audiencia es una herramienta que debe adaptarse a las necesidades concretas de la petición que se formula, las necesidades de discusión y la exigencia de presencia de determinadas personas en concreto.

En general, cuando pensamos en una audiencia en términos judiciales la imagen que se nos representa es la de dos partes en contienda frente a un juez o jueza que resuelve. Y probablemente ese sea el formato más frecuente en determinados tipos de procesos. Pero no es el único formato. La audiencia debe pensarse como un medio, no como un fin en sí misma. En ese sentido, deberá adecuarse su conformación y dinámica a los diversos procesos judiciales y a las características particulares del caso y la petición. Así, en principio, podemos pensar en diversas audiencias desde tres aspectos: la participación, el contenido y la dinámica concreta de la audiencia.

En cuanto a la participación, podemos pensar en tres tipos de audiencias:

- unilateral: es cuando una parte en un proceso requiere una determinada resolución judicial que no exige una controversia o cuya controversia será posible en función al resultado de la actividad,<sup>(19)</sup> la audiencia tendrá la presencia de una parte ante un juez o jueza;

---

(19) Pienso en acciones de investigación en materia penal, por ejemplo. Pero también esto puede darse cuando alguna persona (demandada, demandante, víctima, imputada) desea hacer uso de su derecho a ser oída ante un juez o jueza. No

- bilateral: es la que rápidamente se presenta en nuestra mente cuando imaginamos una audiencia: dos partes con posiciones contrarias (acusada y acusadora, demandante y demandada) que presentan sus argumentos ante la jurisdicción;
- multilateral: se produce cuando existen varias posiciones demandantes (o varias acusaciones) que no son compatibles entre sí y debe resolverse su procedencia; existen varias personas demandadas (o acusadas) que presentan sus defensas y requieren decisiones para establecer si es posible llevar el proceso adelante con posiciones diversas; existen terceras partes (personas u organizaciones) con interés en el proceso que pueden hacer uso del derecho a intervenir. En el caso de audiencias con múltiples posiciones, la tarea de la jurisdicción dependerá de la regulación del proceso concreto en el que se encuentre (en términos de admisibilidad) y tenderá a ordenar el proceso y verificar la compatibilidad y viabilidad de esas posiciones.

Desde el contenido de las audiencias podemos dividir la posibilidad de planteos técnicos y/o materiales:

- las audiencias con planteos técnicos tendrán como protagonistas a los abogados que concurren con sus argumentos a solicitar determinada resolución sobre la base de lo establecido por la ley;
- las audiencias con presentaciones materiales tendrán vinculación con el ejercicio de los derechos de las personas representadas por los abogados: el uso de la palabra para presentar una declaración. Por supuesto que también será posible tener audiencias con presencia de ambos tipos de intervenciones.

---

siempre en este tipo de actividades será necesaria la presencia de la contraparte.

Finalmente, desde la dinámica de las audiencias, puede pensarse al menos en dos tipos, controvertidas y consensuales:

- audiencias controvertidas: son aquellas en las que las partes concurren en busca de una resolución a una disputa: no existe acuerdo en cómo debe resolverse un asunto y, por tanto, presentan los argumentos en favor de su posición para que la jurisdicción determine lo que corresponde;
- audiencias consensuales: en este caso, las partes no tienen una disputa sino que han llegado a un acuerdo sobre el destino del caso o la resolución concreta que precisan, y concurren ante la jurisdicción para que ese acuerdo sea evaluado y admitido. En estos casos, la tarea de los jueces no será resolver quién tiene razón, sino verificar si el acuerdo que las partes presentan es viable en la regulación normativa en que se desempeñan.

Esto que digo presenta un mapa muy simple y seguramente extensible, discutible y modificable. El objetivo no es establecer que este es el formato sino llamar la atención sobre todas las posibilidades que abre la oralización de los procesos en términos de acceso a resoluciones rápidas y claras. Asumir que la audiencia es una herramienta flexible implica que quienes trabajan en su desarrollo siempre tenemos que tener en cuenta cuál es la necesidad concreta de las personas involucradas en el proceso para adaptar la audiencia al cumplimiento de esas necesidades.

### 4.3. El cuidado en el litigio

Finalmente, con relación a la forma y retomando aquello que indiqué al inicio en términos del cambio de una justicia del trámite a una justicia del litigio, considero importante preguntarnos qué tipo de litigio queremos sostener. Así, entonces, de la

misma manera que encuentro un desafío importante en la clarificación del lenguaje con que inicié, la preparación para el litigio resulta otro tanto.

Detrás de la idea del “trámite de las causas” existe mucha actividad que tenemos incorporada como “natural”: pensar los casos sin proyectarlos (me preocupó por el siguiente paso sin evaluar la repercusión a largo plazo de lo que pediré o las oposiciones que presentaré); descuidar el contenido de la prueba (ofrezco testimonios cuyo contenido desconozco, solo porque alguien me dijo que sabía algo); temer a la preparación (la confusión entre preparar a las personas para presentarse a declarar e influir en las personas para que declaren lo que necesito es un problema que persiste en nuestros sistemas). En un sistema de litigio todo ello debe variar hacia una mirada desde la teoría del caso (Moreno, 2012). El proceso pensado desde el litigio en audiencias orales no necesariamente lleva a concluir que todo será disputa. Más bien conduce a pensar en abogados mucho más activos en términos de análisis de la prueba con la que cuentan para respaldar sus afirmaciones y, en consecuencia, con mayor claridad a la hora de pensar cuál es la mejor salida procesal para el caso en el que intervienen. Y la mejor salida procesal no siempre resultará en una audiencia controvertida. En otras palabras: pensar un caso desde la óptica del litigio permite a los abogados asumir cuándo es conveniente un acuerdo, cuándo deben avanzar hacia un juicio controvertido e incluso cuándo no tienen un caso posible en el ámbito judicial. Tener claridad sobre esta situación desde que se inicia en la intervención de un caso repercute en la forma en la que se utiliza el tiempo, tanto de las personas detrás del caso como del sistema judicial.

A la vez, cuidar el litigio permite evitar una práctica que es usual y resulta cada vez más cuestionada, incluso prohibida por los compromisos internacionales que hemos asumido: proponer estereotipos y buscar el aprovechamiento de prejuicios para conseguir resoluciones en favor de determinadas posiciones. El razonamiento prejuicioso o estereotipado reemplaza la obligación de basar las afirmaciones de una audiencia en la evidencia concreta con que se cuenta para proponer determinadas conclusiones. En lugar de anclar la argumentación en la evidencia, quien echa manos a prejuicios o estereotipos propone conclusiones de carácter general, que se salen de la información propia del proceso y se orientan a un mal uso de lo que “el sentido común indica”.

Los cambios necesarios en la organización del trabajo a los que me referí anteriormente deben favorecer este cuidado en el litigio para construir posiciones sólidas que lleven a las mejores decisiones posibles para las personas que buscan resoluciones en el sistema judicial. Y los procesos de selección de las personas también deben orientarse a evaluar si quienes aspiran al ejercicio de un cargo cuentan con las habilidades necesarias para desarrollar litigios en lugar de trámites.

## 5. Conclusiones y una pregunta final

Partí este texto indicando que estaría atravesado por mi experiencia personal de trabajo en un sistema oral. Y en cierta medida el desarrollo que realicé es una síntesis de las mejores prácticas que incorporó la reforma procesal penal de mi provincia, en la que por supuesto existen numerosos aspectos cuestionables. Sin embargo, pese a todas las mejoras que resta por

introducir en este sistema puntual desde el que escribo, hay dos aspectos que me resultan prácticamente indiscutibles:

1. la oralización íntegra del proceso generó una calidad en la resolución de los casos ampliamente superior a lo que sucedía en el sistema anterior, sobre todo en términos de comunicación directa con las personas involucradas;
2. el uso del tiempo del sistema logró un mejor equilibrio entre las expectativas de las personas y las exigencias técnicas para que un caso avance. Es muy poco el tiempo que podría considerarse innecesario en el transcurso de un proceso penal.

Esos dos objetivos pueden parecer modestos, pero requirieron un enorme trabajo de transformación en las formas de trabajo, las posiciones personales e institucionales, la formación de las personas y los mecanismos de registro y seguimiento del sistema.

Y son dos objetivos que encuentro compatibles con una mirada feminista sobre el sistema judicial. O con una incorporación de más feminismo al interior del sistema judicial, pensando en la búsqueda feminista de cambios en la justicia como una búsqueda emancipatoria, de generación de igualdades estructurales y eliminación de miradas estereotipadas, posicionadas en una concepción heteronormativa del sistema judicial. La mayor apertura, intervención, transparencia y exposición pública que genera un sistema oralizado no puede verse sino como una ganancia. Tanto para amplificar los resultados correctos como para poner en debate aquellas prácticas que se resisten al cambio. Por ello sostengo que el eje debe ser la oralización de los procesos con todas sus consecuencias en cuanto a diseño normativo, organización institucional, evaluación para el ingreso, control externo y evaluación del sistema.

Pero, a la vez, creo que una pregunta necesaria en el debate sobre una reforma judicial es hasta dónde queremos que llegue o creemos que puede llegar el Poder Judicial específicamente. Junto a Pablo Gutiérrez Colantuono venimos preguntándonos hace tiempo cuánto puede hacer el sistema judicial en la construcción de una gestión pública de la conflictividad menos violenta (Gutiérrez Colantuono y Lorenzo, 2021). ¿Es necesario ampliar los sistemas judiciales? ¿O es necesario pensarlos como una herramienta (la última) para lograr que los derechos de las personas sean reconocidos y efectivizados? Tendemos a inclinarnos por la segunda opción.

En ese contexto, estoy convencida de que una reforma judicial debe pensarse desde el cumplimiento de esos dos objetivos (más oralidad, menos tiempo para dar respuestas). No obstante, hay que cuidarse de pensar al sistema como la última herramienta a utilizar cuando toda la estructura estatal no estuvo a la altura del cumplimiento de los derechos de las personas. Si perdemos de vista que es en el campo de los derechos de las personas donde el sistema judicial debe intervenir, corremos el riesgo de avanzar en una estructura burocrática que termine judicializando la vida entera de las personas. Y no creo que ello conduzca a resultados agradables en términos de acceso a la justicia y/o reconocimiento de la utilidad del sistema. □

## Referencias

- Binder, A. (2011). *Política Judicial y Democracia*. Ad-Hoc.
- (2012). *La implementación de la nueva justicia penal adversarial*. Ad-Hoc.
- (2021). *Derecho Procesal Penal. Tomo V*. Ad-Hoc.

- Gutiérrez Colantuono, P. y Lorenzo, L.** (23 de octubre de 2021). Menos burocracia de poderes y más gestión del conflicto. *Diario Río Negro*. <https://www.rionegro.com.ar/menos-burocracia-de-poderes-y-mas-gestion-del-conflicto-2007226/>
- Heim D.** (2016). *Mujeres y acceso a la justicia*. Didot.
- Lorenzo L.** (2012). *Gestión de la Defensa Pública*. CEJA. <https://biblioteca.cejamericas.org/bitstream/handle/2015/2064/20gestiondefiscalias.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- (2019). Los tribunales de la "nueva" justicia federal. *Blog No hay Derecho*. <http://nohuboderecho.blogspot.com/2019/12/los-tribunales-de-la-nueva-justicia.html>
- (2021a). La reforma procesal penal en Neuquén. Un intento de balance. En G. Lucero y D. Ossa (Eds.), *Apuntes sobre el modelo penal adversarial pionero en la Argentina del Siglo XXI* (pp. 37-79). IUS.
- Lorenzo L.** (2021b). Una mirada feminista sobre la reforma judicial. *Revista Pensamiento Penal*. <https://pensamientopenal.com.ar/doctrina/89208-mirada-feminista-sobre-reforma-judicial>
- Moreno, L.** (2012). *Teoría del caso*. Didot.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD]** (2005). *Manual de políticas públicas para el acceso a la justicia*. Autor.
- Ríos E.** (2012). *Gestión de Fiscalías*. CEJA. <https://biblioteca.cejamericas.org/bitstream/handle/2015/2064/20gestiondefiscalias.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Vargas J. E.** (2005). *Herramientas para el diseño de despachos judiciales*. CEJA. <https://biblioteca.cejamericas.org/bitstream/handle/2015/1124/ceja-herramientas-despachos-judiciales.pdf?sequence=1&isAllowed=y>