

LA LEY

Federación Argentina de la Magistratura y la Función Judicial

Directora **Marcela F. Ruiz**
Coordinación académica **José Ignacio Pastore** | Coordinación Institucional **Luz Masferrer** y **Gustavo Salvador**
Asistencia editorial **María Cecilia Craig**

XVII Congreso Nacional del Secretariado, Función Judicial y Ministerio Público

Presentación

Presentación de la Edición



Marcela Ruiz

Presidenta de la Federación Argentina de la Magistratura y la Función Judicial (FAM).

La Federación Argentina de la Magistratura y la Función Judicial presenta este Suplemento Especial elaborado con motivo del XVII Congreso Nacional del Secretariado, Función Judicial y Ministerio Público, realizado en la ciudad de San Miguel de Tucumán los días 14 y 15 de mayo de 2026, en una instancia federal de encuentro, reflexión y construcción colectiva.

El Congreso, coorganizado por la Federación Argentina de la Magistratura y la Función Judicial y la Asociación de la Magistratura y la Función Judicial de Tucumán, constituyó una invitación profunda a repensar el rol del secretariado, del funcionariado judicial y del Ministerio Público frente a los nuevos desafíos institucionales del servicio de justicia. Su convocatoria partió de una premisa tan clara como necesaria: los cambios sociales, tecnológicos, organizacionales y culturales que atraviesan a la justicia exigen nuevos perfiles, nuevas herramientas, nuevas responsabilidades y, sobre todo, respuestas compartidas.

Durante ambas jornadas se desarrollaron conferencias, paneles, espacios de intercambio y actividades académicas orientadas a debatir el presente y el futuro de la función judicial. Las temáticas abordadas permitieron reflexionar sobre el protagonismo del funcionariado en la gestión cotidiana de los tribunales, la modernización del servicio de justicia, la incorporación de nuevas tecnologías, la Inteligencia Artificial (IA), la capacitación permanente, la responsabilidad funcional, el trabajo colaborativo, la innovación institucional y la necesidad de fortalecer una justicia más cercana, eficiente, humana y comprometida con la ciudadanía.

La relevancia institucional del encuentro quedó reflejada, además, en las declaraciones de interés

académico e institucional formuladas por destacados organismos judiciales, académicos y gubernamentales, entre ellos el Consejo de la Magistratura de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, la Suprema Corte de Justicia de la Provincia de Buenos Aires, la Procuración General de la Provincia de Buenos Aires, la Corte Suprema de Justicia de Tucumán, el Ministerio Pupilar y de la Defensa de Tucumán, universidades nacionales y provinciales, la Municipalidad de San Miguel de Tucumán y el Gobierno de la Provincia de Tucumán.

Este Suplemento procura dejar testimonio de ese valioso recorrido. Sus páginas reúnen aportes vinculados con los principales ejes trabajados en el Congreso y buscan prolongar, en formato escrito, las ideas, debates y propuestas que allí circularon. No se trata únicamente de conservar una memoria institucional del encuentro, sino de ofrecer una herramienta de consulta, formación y proyección para quienes integran el secretariado, la función judicial y el Ministerio Público en todo el país.

De manera especial, el Suplemento incorpora las ponencias ganadoras del concurso realizado en el marco del Congreso, seleccionadas entre trabajos presentados sobre las distintas temáticas propuestas. Su publicación constituye un merecido reconocimiento al esfuerzo académico y profesional de sus autoras y autores, pero también expresa una convicción central de FAM: el conocimiento judicial no se produce solo desde los grandes centros doctrinarios, sino también desde la experiencia concreta de quienes sostienen diariamente el funcionamiento real de los tribunales.

Cada ponencia incluida refleja una mirada situada, federal y comprometida sobre los desafíos actuales de la justicia. En ellas aparecen preocupaciones comunes, diagnósticos compartidos y propuestas posibles para mejorar la organización

Doctrina

02 La Comisión Nacional del Secretariado, Función Judicial y Ministerio Público de FAM
Presente, desafíos y futuro del funcionariado judicial
Maximiliano D. Giorello
María Cecilia Craig

04 El secretariado judicial en transformación
Identidad, asociacionismo y proyección institucional
Luz Gabriela Masferrer

06 Régimen Previsional e Independencia Judicial
Relaciones entre las garantías de la ciudadanía y el diseño de carrera judicial en Argentina
Eduardo Barrionuevo

07 ¿Por qué encontrar el sentido de nuestra profesión se volvió una necesidad profesional?
Bárbara Filgueira

10 ¿Puede la cultura transformar las instituciones?
Institucionalización progresiva del bienestar judicial
María Mercedes Hansen

Ponencias destacadas

12 El rol del secretariado judicial en la actualidad
La implementación de un agente de IA en el Juzgado Penal Económico de Jujuy
Marcelo Luis R. Velasco

16 La violencia doméstica en el ámbito judicial
Funcionamiento de la OVD Capital del Poder Judicial de Tucumán
María Isabel Romano
Florencia Romano Norri

Especial para La Ley. Derechos reservados (ley 11.723).



judicial, fortalecer los equipos de trabajo, incorporar herramientas innovadoras con responsabilidad y reafirmar el valor humano de la función judicial.

Desde FAM celebramos la realización de este Congreso y agradecemos especialmente a la Asociación de la Magistratura y la Función Judicial de Tucumán, a las autoridades que acompañaron la actividad, a las instituciones que declararon su interés, a quienes participaron de las distintas jornadas y a todas las funcionarias y los funcionarios que, con sus trabajos, intervenciones y presencia, hicieron posible este espacio de construcción federal.

Pero, por sobre todas las cosas, este suplemento quiere dejar expresado un reconocimiento profundo al funcionariado judicial. Porque el funcionariado no es un actor secundario ni una presencia silenciosa dentro del sistema: es uno de sus sostenes esenciales. Con su trabajo diario, con su esfuerzo muchas veces discreto, con su compromiso profesional y humano, las funcionarias y los

funcionarios hacen posible el funcionamiento real de los poderes judiciales.

Son ustedes quienes sostienen, todos los días, el servicio de justicia. Quienes ordenan, impulsan, acompañan, coordinan, escuchan, resuelven dificultades, construyen equipos y mantienen viva la dinámica cotidiana de las instituciones judiciales. Allí donde el expediente necesita avanzar, donde la oficina requiere organización, donde el tribunal demanda compromiso y donde la ciudadanía espera una respuesta, aparece la tarea responsable del funcionariado.

Esa importancia también se proyecta hacia nuestra Federación. Cada asociación que integra FAM se fortalece con la participación, la presencia y el compromiso de sus funcionarias y funcionarios. Cada integrante importa. Cada aporte suma. Cada trayectoria, cada experiencia y cada vocación de servicio contribuyen a consolidar una Federación más representativa, más federal y cercana a la realidad concreta de quienes trabajan en la justicia argentina.

En tiempos de transformación, el funcionariado judicial está llamado a ocupar un lugar decisivo. No como mero acompañante del cambio, sino como protagonista activo de una justicia que debe ser más moderna, más eficaz, más colaborativa y humana. Este suplemento es una muestra de ese compromiso y, al mismo tiempo, una invitación a seguir pensando juntos la justicia del futuro.

Que estas páginas sean también un gesto de gratitud. Gratitud hacia quienes, desde cada tribunal, fiscalía, defensoría, oficina, secretaría o dependencia judicial del país, sostienen con responsabilidad, vocación y sensibilidad el servicio de justicia. Porque detrás de cada institución que funciona, detrás de cada respuesta que llega y detrás de cada avance posible, hay funcionarias y funcionarios que honran su tarea y fortalecen, con su labor cotidiana, la vida democrática de nuestros poderes judiciales.

Cita online: TR LALEY AR/DOC/1455/2026

Doctrina

La Comisión Nacional del Secretariado, Función Judicial y Ministerio Público de FAM

Presente, desafíos y futuro del funcionariado judicial



Maximiliano D. Giorcello

Director de la Dirección Nacional del Secretariado y Funciones Judiciales Afines (FAM). Abogado. Especialista en Derecho del Trabajo Individual, Colectivo y de la Seguridad Social, de la Universidad del Comahue. Mediador por el Colegio de Escribanos de la Provincia de Buenos Aires y Centro Institucional de Mediación. Funcionario Relator del Juzgado Laboral N.º 1 de Puerto Madryn, Chubut. Representante por el Secretariado y Funcionariado de la Asociación de la Magistratura y la Función Judicial del Chubut ante la Comisión Nacional del Secretariado, Función Judicial y Ministerio Público (FAM).



María Cecilia Craig

Subdirectora de la Dirección Nacional del Secretariado y Funciones Judiciales Afines (FAM). Abogada de la Universidad Nacional de Tucumán (UNT). Especialista en Justicia Constitucional y Derechos Humanos de la Universidad de Bolonia. Secretaria Relatora de la Excma. Cámara Civil y Comercial Común, Sala I del Centro Judicial Capital de la Provincia de Tucumán. Representante del Secretariado y Funcionariado Judicial de la Asociación de la Magistratura y la Función Judicial de Tucumán (AMT) ante la Comisión Nacional del Secretariado, Función Judicial y Ministerio Público (FAM).

Sumario: I. Una función esencial para el servicio de justicia. — II. La consolidación de un espacio federal dentro de la FAM. — III. Un rol en transformación permanente. — IV. El trabajo actual de la Dirección: diagnóstico, capacitación y construcción federal. — V. El XVII Congreso de Tucumán y la aprobación del Proyecto de Recomendaciones. — VI. Proyección a futuro: protagonismo, innovación y asociacionismo. — VII. Conclusión: una invitación a ser protagonistas.

I. Una función esencial para el servicio de justicia

Hablar del funcionamiento del sistema de justicia exige reconocer la labor fundamental que llevan adelante las secretarías, los secretarios, las funcionarias y los funcionarios judiciales y de los ministerios públicos. Ello así, pues son quienes, día a día, desarrollan y coordinan gran parte de las tareas no solo jurídicas y/o

técnicas, sino también organizacionales y humanas que hacen posible la tramitación de los procesos, la concreción de las decisiones jurisdiccionales y la efectiva prestación del servicio de justicia a la ciudadanía.

En efecto, el funcionariado judicial ocupa un lugar esencial dentro de la organización institucional, toda vez que actúa como nexo entre los distintos actores del sistema. A modo de ejemplo: articula equipos de trabajo, coordina tareas, acompaña la gestión de los procesos, y colabora estrechamente con la Magistratura, en la compleja tarea de brindar respuestas oportunas y de calidad. Asimismo, mantiene un contacto permanente con profesionales del derecho y, en muchos casos, constituye uno de los primeros vínculos institucionales con las personas que acuden a la justicia en busca de una solución a sus conflictos.

Aunque su aporte no siempre resulta visible para la sociedad, su intervención es determinan-

te para que las decisiones jurisdiccionales puedan concretarse, para que las organizaciones judiciales funcionen de manera eficiente y para que el servicio de justicia llegue efectivamente a quienes lo necesitan. En definitiva, la calidad, continuidad y eficacia de la respuesta judicial dependen, en gran medida, del compromiso, la preparación y la responsabilidad con que secretarías, secretarios, funcionarias y funcionarios desempeñan diariamente sus funciones.

Por ello, fortalecer al funcionariado judicial no constituye un interés meramente particular, sino, ante todo, una forma concreta de fortalecer el servicio de justicia, pues allí donde existen funcionarios y funcionarias capacitados, comprometidos, escuchados y reconocidos en sus diversos roles y funciones, también existen mejores condiciones para construir respuestas institucionales más eficientes, humanas y acordes a las exigencias de nuestro tiempo.

II. La consolidación de un espacio federal dentro de la FAM

La Comisión Nacional del Secretariado, Función Judicial y del Ministerio Público, en el ámbito de la Federación Argentina de la Magistratura y la Función Judicial, expresa la consolidación de un largo camino de participación, compromiso y construcción colectiva del secretariado y funcionariado judicial de todo el país. Su sentido institucional se vincula con una convicción profunda: la voz de quienes cumplen funciones técnicas, jurídicas, organizativas y de conducción dentro de los poderes judiciales y ministerios públicos debe integrar activamente los espacios de debate, diagnóstico y proyección del sistema judicial argentino.

Un punto de inflexión se produjo en el año 2021, cuando la FAM, mediante res. 21/2021, incorporó al secretariado y funcionariado judicial a su estructura de conducción mediante la creación de la Dirección Nacional del Secretariado y Funciones Judiciales Afines. Ese reconocimiento institucional reflejó el creciente papel desarrollado por este estamento y la necesidad de contar con un ámbito específico, federal y representativo para canalizar propuestas, inquietudes, diagnósticos y acciones vinculadas con quienes transitan esas responsabilidades funcionales en todo el país.

La creación y el fortalecimiento de esta Dirección, que actualmente integramos, reflejan una decisión institucional de enorme trascendencia, pues implican reconocer que el funcionariado judicial es un sector estratégico para los poderes judiciales y ministerios públicos, para el asociacionismo judicial y para el propio funcionamiento democrático de las instituciones. También expresan una mirada de integración y participación federal, en la que cada provincia puede aportar su experiencia, sus desafíos y sus propuestas.

III. Un rol en transformación permanente

Como es sabido, el sistema de justicia atraviesa una etapa de cambios profundos y cada vez más vertiginosos. La digitalización de los expedientes, la incorporación de nuevas tecnologías, la Inteligencia Artificial (IA), los nuevos modelos de gestión, las nuevas oficinas de gestión asociada, las áreas especializadas y las transformaciones en la organización del trabajo han modificado de manera sustancial la dinámica cotidiana de los tribunales y ministerios públicos.

En ese escenario, el rol del funcionariado judicial también se ve transformado y debe redefinirse con una mirada estratégica. Ello así, puesto que las nuevas formas de gestión requieren nuevas capacidades, en tanto exigen conducción de nuevos equipos de trabajo, coordinación de procesos cada vez más ágiles, responsabilidad en el uso de herramientas tecnológicas, capacidad de adaptación y criterio profesional para compatibilizar innovación con garantías, eficiencia con calidad, y modernización sin perder nuestra humanidad.

La pandemia constituyó una demostración concreta de esa capacidad de adaptación, ya que, frente a un escenario inédito, secretarías, secretarios, funcionarias y funcionarios sostuvieron equipos de trabajo, reorganizaron procesos, acompañaron la implementación de herramientas digitales y contribuyeron a garantizar la continuidad del

servicio de justicia en uno de los períodos más complejos para nuestras instituciones. Aquella experiencia puso de manifiesto, una vez más, que el funcionariado judicial constituye una pieza fundamental para el fortalecimiento, la continuidad y la capacidad de respuesta del sistema de justicia frente a los desafíos de cada tiempo.

IV. El trabajo actual de la Dirección: diagnóstico, capacitación y construcción federal

Frente a este complejo contexto, la Comisión Nacional del Secretariado, Función Judicial y del Ministerio Público (Comisión) tiene hoy un desafío central: acompañar, representar y proyectar el rol del funcionariado judicial en tiempos de constante transformación y cambios vertiginosos. Para ello, resulta indispensable escuchar las distintas realidades provinciales, generar diagnósticos, relevar experiencias, identificar problemáticas comunes y promover espacios de intercambio federal que permitan transformar vivencias dispersas en propuestas institucionales concretas.

Ese trabajo federal permite advertir que los cambios organizacionales y tecnológicos no impactan del mismo modo en todas las jurisdicciones. Existen provincias y circunscripciones con procesos de implementación paulatinos, participativos y consensuados; y otras en las que las modificaciones fueron más abruptas, con tensiones en la redefinición de funciones, en las condiciones de trabajo o en la valoración del rol profesional. Frente a esa diversidad, la Comisión aparece como un espacio necesario para escuchar, ordenar, analizar y construir herramientas útiles para todo el país.

Esta tarea no se agota en la defensa del rol, sino que comprende una dimensión propositiva, con miras a aportar al mejoramiento del sistema judicial y, por lógica consecuencia, a una respuesta más eficaz a la ciudadanía, que es lo que otorga sentido a nuestra labor diaria. Ello exige elaborar documentos, compartir conclusiones, promover buenas prácticas, acompañar procesos de capacitación y generar propuestas concretas que puedan servir a las asociaciones provinciales, a los poderes judiciales y ministerios públicos, y a quienes integran el funcionariado judicial en sus distintas realidades.

En ese marco, la capacitación ocupa un lugar prioritario, puesto que la revolución tecnológica y organizacional que atraviesa al sistema judicial demanda formación permanente. Inteligencia Artificial, expediente digital, gestión judicial, oralidad y nuevas formas de organización, entre otros, son temas que interpelan directamente al funcionariado. De este modo, la Comisión debe contribuir a que esa formación sea accesible, federal, seria y orientada a mejorar concretamente el trabajo cotidiano.

Asimismo, los congresos nacionales y reuniones que lleva adelante la Comisión constituyen, en este sentido, mucho más que actividades institucionales, ya que son ámbitos donde se construye identidad, se comparten experiencias, se detectan problemas, se proyectan soluciones y se fortalece una red federal de funcionarias y funcionarios judiciales comprometidos con una justicia más eficiente, más cercana y preparada para los desafíos del presente y futuro.

V. El XVII Congreso de Tucumán y la aprobación del Proyecto de Recomendaciones

En esta línea de fortalecimiento institucional y construcción federal del funcionariado judicial, un hito especialmente significativo tuvo lugar en el marco del XVII Congreso Nacional del Secretariado, Función Judicial y Ministerio Público, realizado recientemente en la Provincia de Tucumán los días 14 y 15 de mayo de 2026.

Durante la reunión de la Comisión, llevada a cabo el jueves por la mañana, se aprobó un “Proyecto de Recomendaciones”, concebido como un instrumento destinado a sistematizar, registrar y proyectar institucionalmente las decisiones de relevancia federal adoptadas por este espacio de representación. La importancia de esta iniciativa radica en que procura transformar los consensos alcanzados entre representantes de las distintas jurisdicciones del país en herramientas prácticas, accesibles y utilizables. Su finalidad es que las conclusiones más relevantes puedan servir para la defensa de la independencia judicial, los derechos del funcionariado y secretariado, la carrera judicial y la capacitación continua.

A través de recomendaciones numeradas, protocolizadas y difundidas institucionalmente, se busca jerarquizar el trabajo de la Comisión y dotarlo de mayor utilidad concreta. De ese modo, las decisiones adoptadas en el ámbito federal podrán ser consultadas, invocadas y utilizadas como fundamento para presentaciones institucionales, decisiones administrativas, debates jurídicos y procesos de construcción de políticas judiciales.

La aprobación de este proyecto, además de revelar una clara señal de madurez de este espacio federal, expresa la voluntad de pasar del intercambio de experiencias a la producción de instrumentos colectivos; de transformar las preocupaciones compartidas en criterios orientadores; y de brindar herramientas concretas a las que pueda acudir el funcionariado judicial frente a los profundos cambios organizacionales y tecnológicos que atraviesa el sistema de justicia. Se trata, en definitiva, de una iniciativa que proyecta hacia el futuro el trabajo federal de la Comisión, fortalece su dimensión práctica y deja un legado institucional para las generaciones actuales y futuras del funcionariado judicial.

VI. Proyección a futuro: protagonismo, innovación y asociacionismo

Creemos que el futuro inmediato de la Comisión exige profundizar su capacidad de incidencia institucional. Ello supone avanzar en relevamientos federales más sistemáticos, producir diagnósticos sobre la evolución del rol del funcionariado judicial, analizar el impacto de los nuevos modelos organizacionales, acompañar la transición tecnológica, promover estándares de buenas prácticas y fortalecer la presencia del funcionariado en los procesos de toma de decisiones, debate y planificación.

También implica asumir que el funcionariado judicial debe ocupar un lugar activo en la discusión sobre el futuro de la justicia. Ello así, pues estamos convencidos que no basta con adaptarse pasivamente a los cambios, sino que es necesario participar en su diseño, advertir sus riesgos, apor-

tar conocimiento práctico, defender la calidad del trabajo jurídico y contribuir a que toda transformación institucional tenga como centro a las personas, tanto de quienes trabajan en el sistema como de quienes acuden a él en busca de una respuesta.

De este modo, para que la innovación sea real y tenga un impacto positivo, no puede reducirse a la mera incorporación de tecnología, debe traducirse en mejores procesos, mejores vínculos institucionales, mayor transparencia, más eficiencia, mayor capacitación y mejores condiciones para brindar justicia. En ese camino, el funcionariado judicial tiene mucho para aportar, porque conoce de cerca el funcionamiento real de los tribunales, las dificultades concretas de la gestión y las necesidades cotidianas de quienes interactúan con el sistema.

En este contexto, el asociacionismo judicial aparece entonces como una herramienta imprescindible al permitir que las experiencias individuales se transformen en diagnósticos colectivos; que los problemas locales encuentren escucha federal; que las buenas prácticas de una provincia puedan servir a otras; y que las propuestas del funcionariado lleguen con mayor fuerza a los espacios institucionales correspondientes. Participar en las asociaciones provinciales, integrar comisiones, acercar ideas y asumir responsabilidades no es

solo una forma de representación: es una forma concreta de construir justicia.

VII. Conclusión: una invitación a ser protagonistas

La Comisión se proyecta hacia el futuro como un espacio federal de representación, formación, diagnóstico y construcción colectiva, y su crecimiento dependerá de la capacidad de sostener una mirada amplia, plural y comprometida, capaz de reconocer las particularidades de cada provincia sin perder de vista los desafíos comunes que atraviesan al funcionariado judicial en todo el país. Como anticipamos, el tiempo que viene exigirá más preparación, más diálogo, más responsabilidad y más protagonismo. Los cambios tecnológicos, organizacionales y culturales seguirán transformando el sistema de justicia y frente a ello, el funcionariado judicial no puede mantenerse al margen; al contrario, debe ser parte activa de las conversaciones, de las propuestas y de las soluciones.

Por eso, este presente también es una invitación. Una invitación a que más secretarías, secretarios, funcionarias y funcionarios se involucren en sus asociaciones provinciales; a que participen, propongan, debatan y construyan; a que comprendan que su experiencia cotidiana tiene valor institucional; y a que asuman que el fortalecimiento del

funcionariado judicial es también una forma de fortalecer la justicia.

Una mejor justicia no se construye en soledad, sino que es el resultado del trabajo cotidiano, comprometido y articulado de quienes integran el sistema judicial: magistradas y magistrados, funcionarias y funcionarios, defensoras y defensores, fiscales, empleadas y empleados, profesionales de la abogacía y todos aquellos que, desde sus distintas funciones y responsabilidades, contribuyen a hacer realidad el servicio de justicia. Y ello se construye con diálogo, con escucha, con respeto por la pluralidad de miradas y voces, con una visión federal y, sobre todo, con la convicción de que la búsqueda de soluciones justas exige siempre una tarea compartida.

La Comisión tiene por delante el desafío y la oportunidad de seguir abriendo y fortaleciendo los espacios de encuentro, reflexión y construcción colectiva. Y cada funcionaria y funcionario judicial, desde su provincia, desde su asociación y desde su lugar de trabajo cotidiano, puede ser protagonista de ese camino, aportando su experiencia, compromiso y vocación de servicio para contribuir, junto a los demás actores del sistema, a una justicia más cercana, más eficiente y humana.

Cita online: TR LALEY AR/DOC/1456/2026

El secretariado judicial en transformación

Identidad, asociacionismo y proyección institucional



Luz Gabriela Masferrer

Doctora en Derecho (UNNE). Jueza de Cámara de Apelaciones Civil y Comercial de la Primera Circunscripción Judicial del Poder Judicial de la Provincia de Corrientes (Sala II). Directora de proyectos de investigación en la Facultad de Derecho y Ciencias Sociales y Políticas de la Universidad Nacional del Nordeste (UNNE). Directora de la Maestría en Magistratura y Función Judicial. Coordinadora de la Maestría de Derecho Empresario (UNNE). Directora del Instituto de Investigaciones Judiciales de la Federación Argentina de la Magistratura. Expresidenta del Colegio de Magistrados y Funcionarios del Poder Judicial de Corrientes. Académica de la Academia Nacional de Derecho y Ciencias Sociales de Córdoba. Docente universitaria (Categoría II). Profesora Titular de Derecho Societario y Asesoramiento Empresario. Docente de posgrado.

Sumario: I. Introducción. — II. Cuando nos preguntan ¿qué es la FAM? — III. Cuando nos preguntan ¿qué es, o qué hace, un colegio o asociación de magistrados? — IV. La actualidad y el futuro del secretariado.

I. Introducción

Cuando una persona no vinculada al quehacer judicial recibe una comunicación para una audiencia firmada por un secretario judicial y nos pregunta qué hace un secretario... ¿qué respondemos? Tratamos de explicar con palabras sencillas en qué consiste su función y, seguramente, comenzaremos a enumerar un sinfín de tareas, que van desde lo estrictamente judicial, hasta lo doméstico, pasando por funciones de organización, comunicación, ma-

nejo de personal, vinculaciones jerárquicas, atención al profesional, organización de audiencias, preparación de proyectos de resoluciones, estudio del expediente... y podríamos seguir enumerando.

Este listado de tareas y funciones nos hace caer en la cuenta de la importancia que tiene el rol del “Secretario judicial” en el entramado de relaciones que se presentan en una unidad judicial, y advertir que su función silenciosa es la que sostiene —como un pilar— el trabajo judicial de todos los días, permitiendo el avance de los procesos y que así nos acerquemos a la respuesta al justiciable.

Tal vez algunas tareas podrían apoyarse en tecnologías que ayuden a abreviar tiempos, algunas podrían delegarse a entrenados colaboradores sin relegar el control, pero más allá de la denominación que se les quiera dar —secretarios o funcionarios— son personas formadas en derecho que

desempeñan un papel insustituible en la misión constitucional de afianzar la justicia.

II. Cuando nos preguntan ¿qué es la FAM?

Podemos responder, desde lo institucional, señalando que se trata de la Federación Argentina de la Magistratura de la Función Judicial, federación que nuclea a colegios y asociaciones de magistrados y funcionarios judiciales de las provincias argentinas; o desde lo que constituye su misión esencial, es decir, velar por la independencia del Poder Judicial, contribuir al mejoramiento del servicio de justicia y fortalecer las bases republicanas y democráticas de la Nación.

Con una mirada funcional podemos decir que la FAM es un espacio donde personas que cumplen función judicial y están asociadas a un colegio despliegan sus vocaciones asociacionistas en defensa

de la independencia del Poder Judicial y así contribuyen a consolidar el sistema republicano de gobierno.

Pero también podemos responder hablando desde el corazón, y expresar lo que para nosotros —los asociados de cada colegio o asociación— significa la Federación. Y desde allí decimos, que la FAM es un lugar para compartir, para contener, para enseñar, para aprender, para mejorarnos cada día. En definitiva, un lugar para crecer.

Esta Federación, que está muy próxima a cumplir sus 60 años, surgió ante la iniciativa de unos pocos jueces que, siendo parte de sus asociaciones, sintieron la necesidad de unirlos y fortalecer vínculos en defensa de los intereses comunes. A pesar de las distancias y de las dificultosas comunicaciones, se reunieron en San Nicolás el 15 de septiembre de 1966 y expresaron su voluntad de constituir la Federación Argentina de la Magistratura, con el firme propósito de mejorar la administración de justicia, dignificar el concepto público de la magistratura y velar por la independencia del Poder Judicial.

Aquel impulso original concretó la idea de sus fundadores e hizo nacer la Federación. La firme convicción en los valores compartidos y la perseverancia de sus continuadores permitió consolidar la institución a lo largo del tiempo, alcanzando relevancia nacional e internacional. Hoy, la FAM se proyecta hacia el futuro posicionándose como una institución que promueve los cambios a partir de sus operadores, comprometidos con la independencia y con una justicia presente y más cercana al justiciable.

III. Cuando nos preguntan ¿qué es, o qué hace, un colegio o asociación de magistrados?

Podemos responder que se trata de una asociación que tiene entre sus objetivos la defensa de la independencia judicial y el mejoramiento del servicio de justicia para fortalecer el sistema republicano de gobierno.

Desde su integración decimos que estas asociaciones, reúnen a Jueces, secretarios judiciales, funcionarios y secretarios de Ministerio Público, conviviendo en ellas quienes protagonizan roles y responsabilidades diferentes dentro del sistema judicial.

Constituyen un espacio enriquecido por el intercambio de miradas diversas de los actores judiciales, quienes proyectan los cambios desde las necesidades de la función que desempeñan. La diversidad y el intercambio permiten ampliar la visión sobre una realidad determinada y captar la totalidad.

Representan un lugar de contención que permite conocer las condiciones de trabajo y el impacto que producen las modificaciones legislativas en la tarea diaria, pero, a su vez, implican un espacio de transformación, que promueve la participación de sus asociados para superar la protesta y convertirla en propuesta.

Se presentan, además, como espacios inclusivos, en los que los asociados participan en un plano de horizontalidad, sin jerarquías, debatiendo ideas y formulando proyectos que redundarán en un mejoramiento del servicio al justiciable, constituyéndose en espacios para la reflexión sobre las propias prácticas en busca del perfeccionamiento constante.

IV. La actualidad y el futuro del secretariado

En este contexto asociacionista, a lo largo del tiempo, los secretarios judiciales y de Ministerio Público se han destacado dentro de sus asociaciones por su pujante participación interna en defensa de la carrera judicial y han impulsado actividades de capacitación en beneficio de todos los asociados.

La presencia activa y constante de los secretarios en las asociaciones ha sido tan importante, que ha motivado reformas estatutarias para otorgarles representación en la Comisión Directiva donde aún no la tenían.

Los secretarios se han constituido en el motor que dinamiza a los colegios, mediante espacios de reflexión que canalizan preocupaciones comunes y permiten la elaboración de proyectos superadores en mejora de la función judicial.

Este movimiento, creciente y genuino, fue visibilizado por la Federación Argentina de la Magistratura, que decidió, allá por el año 2004, apoyar este impulso asociacionista a través de un evento académico y de reflexión, con alcance nacional.

Así surgió el “Primer Congreso Nacional de Secretarios”, que se llevó a cabo en Salta en agosto de 2005, con importante concurrencia de secretarios de las distintas provincias, que asistieron al evento con ansias de debatir ideas e intercambiar experiencias.

Por primera vez en la historia de FAM, se realizaba un encuentro de estas características, exclusivamente para tratar temas inherentes al secretariado y con participación de estos actores judiciales. Tal fue el entusiasmo que despertó la noticia entre los secretarios, que se organizaron Jornadas preparatorias en los colegios de manera previa, para discutir sobre los temas a tratar y se fortalecieron lazos de camaradería que perduraron más allá del objetivo del Congreso.

En dicho encuentro se trabajó sobre tres ejes fundamentales: Rol del secretario, carrera judicial y asociacionismo, con amplios debates y elaboración de conclusiones.

El intercambio dejó ver las diferencias en las organizaciones judiciales de una provincia a otra y la disparidad de condiciones en el ejercicio y en el acceso a la función, pero también, puntos de coincidencia y valores compartidos, el compromiso con la tarea judicial, la necesidad de capacitación permanente y el sentido de pertenencia a las asociaciones federadas.

La interacción fue positiva desde todo punto de vista. Permitted conocer otras realidades, intercambiar información, traer ideas nuevas para implementarlas localmente, y también, en ciertos aspectos, valorizar lo que ya se había logrado o se tenía en cada jurisdicción.

A partir de este hito histórico del asociacionismo, que fue el Congreso de Salta de 2005, el trabajo del secretariado nunca cesó. Y tan importante fue el crecimiento de este sector dentro de la Federación, que debió modificar su nombre, para incluirlos expresamente, pasando a llamarse Federación Argentina de la Magistratura y la Función Judicial.

Durante el largo camino recorrido, la labor asociacionista del secretariado fructificó en la organización

permanente de los congresos nacionales que siguieron a Salta y se realizaron en diferentes ciudades argentinas [Córdoba, San Juan, Mar del Plata, Termas de Río Hondo, Corrientes, Potrero de los Funes, Mercedes (Bs. As.), Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Santa Fe, Puerto Madryn, Resistencia (Chaco), Ushuaia, Jujuy].

En estos ámbitos, los temas de discusión fueron variando conforme a la evolución de las realidades de la función judicial y del rol del secretario, proponiéndose siempre el debate sobre puntos de actualidad. Pero, más allá de que con el correr del tiempo sus actores han cambiado, el espíritu asociacionista permanece y continúa enriqueciendo a sus participantes, fortaleciendo el rol del secretario (hoy denominado funcionario) como una pieza fundamental del sistema judicial.

La dinámica de intercambio generada en los congresos hizo sentir la necesidad de crear un espacio de reflexión permanente que trabaje y analice los temas comunes, e impulse proyectos en beneficio de todos. Así se gestó la conformación de la “Comisión Nacional de Secretarios Judiciales y de Ministerio Público”, que funcionó primero de manera virtual, concretando luego, encuentros presenciales en distintas provincias anfitrionas, lo que fortaleció los lazos asociacionistas entre los secretarios de todo el país.

Esta Comisión, integrada por un representante por asociación, fue invitada en el año 2017 a participar en la Mesa Directiva de la Federación, con voz en las reuniones de Junta de Gobierno, a fin de informar sobre sus tareas y proyectos. En el año 2021, el broche de oro fue la creación de la Dirección de Secretarios y Funciones Afines, a cargo de un secretario electo por la Comisión, quien hoy comparte el plan de trabajo y actividades realizadas por esta en las reuniones de la Junta de Gobierno de FAM, en un claro vínculo recíproco con las autoridades de la Federación.

El crecimiento sostenido de este sector, en sus asociaciones y en la Federación, nos muestra que la fuerza de una idea, unida al empuje y constancia de las personas, puede transformarse en realizaciones perdurables.

Del mismo modo que la Federación, que surgió tras la idea de velar por la independencia del Poder Judicial y sus actores le dieron vida, los secretarios de FAM han trazado un camino dentro de ella, y con marcado espíritu asociacionista y trabajo constante, han concretado la idea original de estar unidos para afrontar las nuevas realidades y velar por la valoración de su rol.

En estos tiempos, en los que se acentúa la incertidumbre y los cambios se presentan vertiginosos, los secretarios representan un valioso aporte para sus asociaciones y para la Federación, sumando vocación de servicio, espíritu de colaboración y capacidad de adaptación para llevar adelante las transformaciones.

A futuro, el compromiso con la función y con el asociacionismo que han demostrado los secretarios durante este recorrido, sin dudas, continuará dando frutos en la vida institucional y contribuirá a fortalecer las convicciones basadas en la independencia judicial, para lograr una justicia presente y más cercana al justiciable.

Régimen Previsional e Independencia Judicial

Relaciones entre las garantías de la ciudadanía y el diseño de carrera judicial en Argentina



Eduardo Barrionuevo

Juez del Tribunal de Impugnación de la Provincia de Salta. Vicepresidente Segundo de la Federación Argentina de la Magistratura. Magíster en Derecho Penal. Docente de Carreras de grado y postgrado.

Sumario: I. Introducción. — II. Independencia judicial y garantías materiales. — III. Consideraciones del régimen especial. — IV. Conclusión.

I. Introducción

Existe un debate abierto en nuestro país respecto de las necesidades de reforma del sistema jubilatorio todo y también respecto de la existencia o no de regímenes jubilatorios especiales. Comunicativamente, se ha simplificado el análisis de este último tópico como un problema de privilegios.

Esta simplificación desvía la mirada, y como toda simplificación cercena puntos muy importantes: la carrera judicial tiene características muy diferenciales con el resto de la actividad pública y privada. La independencia judicial, y uno de sus presupuestos, la transparencia de la conducta patrimonial de los integrantes del servicio de justicia exige de quienes optan por la función judicial y la magistratura la incompatibilidad con cualquier otro proyecto económicamente rentable.

De allí que la previsibilidad y proyección hacia la etapa pasiva de la vida sea diferente respecto de otros ciudadanos y ciudadanas. Un régimen previsional que permita a quienes han dedicado sus energías y capacidad de generar ingresos de modo exclusivo a la función judicial constituye parte de la garantía de la intangibilidad y esta a su vez es un reaseguro de la independencia judicial, a fin de evitar condicionamientos indirectos.

II. Independencia judicial y garantías materiales

La tutela judicial efectiva, garantida constitucional y convencionalmente, implica mucho más que la existencia de órganos jurisdiccionales y procedimientos legalmente establecidos. Como enseña la Dra. Gelli, asegurar la justicia implica el dictado “de sentencias justas, ya sea que se aplique al caso la justicia conmutativa, la distributiva o la social. Tal requerimiento demanda sin excepción, un Poder Judicial independiente e idóneo, alejado de las presiones político-partidarias y de los factores de poderes económicos o sociales” (1).

La independencia judicial no se agota en la ausencia de interferencias externas en el caso concre-

to, sino que implica el diseño de políticas públicas que garanticen que jueces y juezas, y quienes integran la carrera judicial, trabajen y decidan sin otra preocupación que hacer efectivos los mandatos constitucionales y la correspondencia de la realidad sobre lo que actúan con lo debido.

Por ello la inamovilidad de los jueces, la intangibilidad de sus remuneraciones no debe ser apreciadas como privilegios, sino como garantías indirectas de la independencia judicial, y esta, en un sistema constitucional y republicano de gobierno, es garantía de la población toda y no de un sector. Dicho de otro modo, debilitar estas garantías afecta no solo a los operadores judiciales, sino que pone en riesgo un componente establecido en el Estado moderno especialmente para el débil y justiciable.

Así se ha sostenido en el marco de acciones resueltas por la Corte Suprema de Justicia. “No está conferida para exclusivo beneficio personal de los jueces y juezas, ni de su derecho de propiedad, sino para resguardar su función y el equilibrio entre los poderes estatales (Fallos: 307:2174; 313:344; 315:2386; 316:2747; 322:752; 323:643). Tiene por objeto garantizar la independencia e imparcialidad de la justicia en cuanto poder del Estado. En ausencia de ella, no hay Estado republicano” (2).

III. Consideraciones del régimen especial

La Corte Suprema ha sostenido “Que la garantía de intangibilidad de las compensaciones que reciben los jueces, en su aspecto institucional, es una característica constitucional del estado de derecho que trasciende las decisiones que pudiera adoptar una mayoría circunstancial” (3). Afirma también “la intangibilidad de los sueldos es un seguro de su independencia efectiva que beneficia a la misma sociedad en tanto tiende a preservar la estricta vigencia del Estado de derecho y el sistema republicano de gobierno” (4).

Profundizando el análisis, la Corte expresó: “La Constitución Nacional dispone que las provincias deben asegurar su administración de justicia y ello debe ser interpretado de manera que brinden to-

das las garantías, entre las cuales se encuentra la intangibilidad de las compensaciones que reciben los jueces. La división de poderes es un principio que debe ser asegurado en toda la Nación y ello implica que los jueces tengan ingresos dignos, para que los mejores hombres y mujeres sean los que sientan interés en servir a la justicia y a los ciudadanos” (5).

Los párrafos extraídos permiten inferir que pretender que las remuneraciones que reciban los jueces, juezas y por ende funcionarios y funcionarias sean suficientes para atraer a los mejores no es un privilegio, sino que debiera ser política pública de cualquier gobierno.

Las remuneraciones de los operadores judiciales deben estar acordes a la responsabilidad e idoneidad que exige tal elección de vida. La función judicial requiere que sea desarrollada por quienes fueron seleccionados como los y las mejores. Exige también capacitación permanente. Debe posibilitar que ser parte del servicio de justicia sea visualizado como un modo de ser en sociedad y no como una ocupación momentánea hasta que aparezca otra opción más rentable.

La intangibilidad de las remuneraciones es garantía indirecta de independencia judicial y de las garantías de tutela judicial efectiva. No deviene una pretensión corporativa caprichosa, sino un presupuesto de un Estado que establece y sostiene un razonable sistema de solución pacífica de conflictos y de efectivización de derechos de los y las vulnerables.

Tal garantía se proyecta en la vida pasiva pues como ya se dijo, quienes se dedican a la función judicial tienen vedado otro tipo de actividades económicas, ello para garantizar que sus ingresos y gastos tienen financiación lícita y transparente.

Quienes asumen la función judicial no solo declaran sus bienes e ingresos, sino que limitan estos últimos a las rentas de sus fortunas personales y a los ingresos como remuneración oficial y excepcionalmente la docencia —que en nuestro país no implica una mayor fuente de ingresos—. Tal restricción se compensa con la creación de un sistema previsional que armonice la imposibilidad de ingresos extras con la tranquilidad de saber que, en la etapa pasiva, no se tendrán mayores necesidades ni vicisitudes, que salud, vivienda, alimentación, esparcimiento, etc., estarán suficientemente

cubiertos. Que el nivel de vida, una vez jubilado, no será distinto al que se tiene en actividad.

Es por eso por lo que se estableció por normativa nacional y lo tienen también los sistemas provinciales, un régimen previsional especial, que garantice también la intangibilidad durante la etapa pasiva. Estos regímenes no son gratuitos y se sostienen con el aporte sustancialmente mayor que hacen los activos del mismo sector. No hay financiamiento del sistema común de jubilaciones a estos sistemas especiales, sino que se financian con los aportes del propio sector. De este modo se compatibilizan los principios de intangibilidad con el de equidad. No son los ciudadanos y las ciudadanas comunes los que financian el régimen especial, sino que la Magistratura y función judicial es la que financia el sistema (6).

La proyección de la garantía de la intangibilidad y su proyección durante la vida pasiva es

(6) La ley 27.546 establece un aporte diferenciado del 18 % sin tope sobre todos los rubros remunerativos de quienes integran el régimen especial, contra un 11% con tope del sistema común.

un presupuesto de la independencia judicial y por ende del acceso a justicia, derecho a ser oído como derecho humano inalienable. Así surge de los principios expresados por la Organización de las Naciones Unidas (ONU): “La ley garantizará la permanencia en el cargo de los jueces por los períodos establecidos, su independencia y su seguridad, así como una remuneración, pensiones y condiciones de servicio y de jubilación adecuadas” (7).

IV. Conclusión

Los debates actuales deben centrarse en la calidad de justicia que esperamos y no en afirmaciones demagógicas que confundan la “igualdad ante la ley” con el no reconocimiento de las diferencias que situaciones distintas presentan.

La actividad jurisdiccional requiere condiciones especiales de idoneidad y restricciones en el área de gestión económica que razonablemente exigen sistemas diferenciados de jubilaciones

(7) Organización de las Naciones Unidas. (1985). Principios Básicos Relativos a la Independencia de la Judicatura. Pto. 11.

para quienes no pueden destinar energías ni preocupaciones en proyectos que en paralelo les garanticen ingresos suficientes para asegurarse igual nivel de vida durante la vida pasiva que a la que tienen durante el período productivo de la vida.

En el régimen previsional de la Magistratura y la función judicial, como en otros regímenes especiales no hay discrecionalidad, sino razonabilidad. Quienes tienen afectaciones diferentes en la vida activa tienen un sistema de tutela diferente durante la etapa pasiva.

Toda modificación a los regímenes que no contemple estos parámetros y principios afecta principalmente la calidad de respuesta que se obtendrá del servicio de justicia y no solamente a quienes prestan el servicio.

Modificar arbitrariamente el régimen previsional de magistrados y funcionarios es debilitar la independencia judicial y el mandato constitucional de afianzar la justicia.

Cita online: TR LALEY AR/DOC/1458/2026

¿Por qué encontrar el sentido de nuestra profesión se volvió una necesidad profesional?



Bárbara Filgueira

Abogada, consultora y *executive coach*. Especializada en desarrollo profesional y liderazgo en el ámbito jurídico. CEO y fundadora de InLaw. Consultora dedicada al liderazgo y al bienestar organizacional para profesionales e instituciones del ecosistema legal. Se desempeñó durante más de veinte años en el Poder Judicial y el Ministerio Público de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, donde ejerció funciones como Fiscal Subrogante durante más de once años. Actualmente, acompaña a abogados, magistrados, funcionarios y equipos legales en procesos de liderazgo y transformación cultural.

Sumario: I. Introducción: el bienestar que nunca llega. — II. La promesa incumplida del rendimiento. — III. La prevalencia del sinsentido. — IV. Justicia: recuperar el sentido de manera colectiva. — V. La búsqueda como acto de resistencia.

“La infelicidad es el abandono de la búsqueda”.
Victoria Camps

I. Introducción: el bienestar que nunca llega

Nunca en la historia de la humanidad hubo tanto acceso a información sobre bienestar, felicidad y desarrollo personal. Libros, *podcasts*, conferencias, cursos, especialistas. La felicidad se convirtió en objeto de estudio, en industria y, en algunos casos, en obligación.

Y, sin embargo, algo no termina de cerrar.

Porque al mismo tiempo que crecen los recursos para aprender a vivir bien, crecen —de manera

alarmante— los relatos de ansiedad, agotamiento, depresión y vacío existencial. Algo se extravió en el camino.

La filósofa Victoria Camps sostiene que la felicidad es una búsqueda que acompaña a la persona a lo largo de toda su vida. No es un estado permanente o una meta que se alcanza de una vez y para siempre. “Ojalá así fuera” pensarán algunos. Pero lo cierto que, para esta autora, la felicidad es una búsqueda continua. La felicidad no como un sustantivo, sino como una acción.

Pero lo más provocador —o quizá más gráfico para mí— aparece cuando Camps define la infelicidad puesto que no lo hace como la ausencia de felicidad, sino como el abandono de esa búsqueda. Abandono, inacción.

Hace años que acompaño a profesionales del ámbito jurídico en procesos de desarrollo. Jueces, fiscales, defensores, secretarios, abogados. Y con el tiempo aprendí algo curioso: casi nadie sabe con certeza si es feliz. Pero todos saben, sin dudarlo, cuando se han apagado.

La persona sigue trabajando. Sigue cumpliendo. Sigue alcanzando objetivos. Pero la búsqueda se suspendió. *La vida profesional quedó reducida a una sucesión de tareas que se ejecutan por inercia.*

Y este fenómeno si bien se manifiesta como una crisis, no siempre sabemos abordar bien el origen.

Viktor Frankl comprendió esta realidad con claridad. Para él, el sentido no era una reflexión filosófica reservada para momentos de introspección. Era una necesidad profunda. Una fuerza capaz de orientar la vida entera.

Cuando el sentido desaparece, algo se deteriora lentamente. La dirección se vuelve confusa. La acción pierde energía. La resiliencia se debilita. Y el desarrollo profesional empieza a sostenerse únicamente sobre la obligación o la costumbre.

De eso trata este ensayo. De lo que pasa cuando dejamos de buscar, y de cómo volver a ponernos en movimiento para reconectar con nuestra profesión, pero —más importante aún— con nosotros mismos.

II. La promesa incumplida del rendimiento

Resulta difícil cuestionar una lógica que, en apariencia, funciona. Hacemos y entonces obtenemos. Estudiamos para acceder a un título, concursamos para alcanzar determinadas posiciones, trabajamos para crecer. En muchos aspectos, el desarrollo de una carrera requiere precisamente eso: esfuerzo, constancia y capacidad de postergar gratificaciones inmediatas en función de objetivos futuros.

No hay nada problemático en perseguir metas. El problema aparece cuando, de manera casi imperceptible, ese tener deja de ser una consecuencia del hacer y se convierte en el fundamento del ser.

Dejamos de pensar que tenemos un cargo para empezar a sentir que somos ese cargo, y, lo que complejiza aún más el análisis, es que valemos por ese cargo. Un logro deja de ser una experiencia para convertirse en una definición. “Soy porque llegué”. O peor: “Seré cuando finalmente alcance lo que todavía me falta”.

Ahí comienza el desplazamiento. Ya no buscamos resultados porque expresan algo valioso para nosotros, sino porque los necesitamos para sentir que valemos. La sensación de realización deja de construirse desde adentro y pasa a depender del reconocimiento externo, de la próxima meta, de la próxima validación.

Sin advertirlo, se produce una inversión silenciosa del sentido.

Dejamos de actuar impulsados por una motivación profunda para empezar a hacerlo con la esperanza de que el sentido aparezca después.

Y así se instala una de las promesas más extendidas de nuestra época: cuando finalmente alcancemos lo que estamos persiguiendo, nos sentiremos completos. La felicidad queda condicionada al próximo objetivo, allá y afuera. La tranquilidad se posterga hasta el próximo reconocimiento. La plenitud permanece suspendida en algún punto del futuro.

A lo largo de años acompañando profesionales del ámbito jurídico, hemos visto esta situación repetirse. Personas que alcanzaron cargos que durante años habían deseado, que construyeron trayectorias admirables, que lograron aquello que alguna vez representó una meta significativa. Y que, una vez allí, descubren que persiste una sensación difícil de nombrar.

No porque los logros carezcan de valor. Los logros importan. El crecimiento importa. Pero ninguna de esas cosas puede responder por sí sola una pregunta más profunda: la pregunta por el sentido.

II.1. El cambio no está en perseguir menos. Está en invertir el orden

El paradigma que heredamos funciona así: *hago, para tener; y entonces ser*. El ser queda suspendido como recompensa al final del camino.

Pero hay otro orden posible. Uno que empiece desde adentro: soy, entonces hago, y como conse-

cuencia tengo. El propósito no es el destino al que se llega después de mucho esfuerzo. Es la causa que organiza todo lo demás desde el principio. No una meta. Un punto de partida.

La diferencia no es semántica. Cuando actuamos desde el ser, el sentido no depende de que las cosas salgan bien. Está presente en el camino, no solo en el resultado.

Quizás el gran malentendido de nuestro tiempo sea creer que éxito y sentido son sinónimos. A veces coinciden. Pero no son la misma cosa. Una persona puede alcanzar niveles importantes de éxito profesional mientras se siente progresivamente desconectada de aquello que le da significado a su vida. Cuando confundimos una cosa con la otra, corremos el riesgo de construir carreras admirables hacia afuera mientras algo esencial se erosiona por dentro.

Por eso la pregunta relevante no es si debemos renunciar a la ambición o al crecimiento. La verdadera pregunta es otra: ¿qué lugar ocupa nuestra identidad mientras esos objetivos todavía no llegan? Y, sobre todo, ¿qué ocurre cuando finalmente llegan y descubrimos que seguimos buscando?

III. La prevalencia del sinsentido

Hemos dicho que el propósito debe estar antes. Antes del logro, antes del reconocimiento, antes de muchas de las decisiones que terminan definiendo una trayectoria. Pero eso abre una pregunta inevitable: ¿qué entendemos exactamente por sentido?

La respuesta no es sencilla. Tal vez por eso el sentido suele quedar relegado a los márgenes de nuestras conversaciones profesionales. Hablamos de objetivos, de liderazgo, de productividad, de gestión del tiempo. Pocas veces nos detenemos en aquello que da coherencia a todas esas dimensiones.

Quizá convenga aproximarnos al concepto desde su contrario. O, para decirlo en términos jurídicos, desde un razonamiento *a contrario sensu*: antes de preguntarnos qué es el sentido, vale la pena observar cómo se manifiesta su ausencia.

Y lo cierto es que el sinsentido rara vez llega anunciándose como tal.

No suele presentarse como una gran crisis existencial ni como una pregunta filosófica explícita. Se manifiesta de maneras mucho más silenciosas y difíciles de identificar.

En los procesos de acompañamiento profesional rara vez escuchamos a alguien decir: “perdí el sentido”. Lo que escuchamos son otras frases. “No sé qué me pasa”. “Estoy agotado”. “Hago mucho, pero no disfruto nada”. “Logré cosas importantes y, sin embargo, siento que algo falta”.

El sinsentido aparece como cansancio persistente, como apatía, como la sensación de estar funcionando en piloto automático. Surge cuando los días comienzan a parecerse demasiado entre sí, cuando el esfuerzo ya no encuentra una justificación clara, cuando aquello que antes movilizaba empieza lentamente a perder fuerza.

Detrás de esas manifestaciones suele esconderse una misma pregunta que todavía no encontró palabras.

La pregunta por el sentido.

Viktor Frankl sostenía que el ser humano necesita encontrar una razón para vivir que trascienda su circunstancia inmediata. El sentido no es una emoción pasajera ni un estado de ánimo. Es aquello que responde a una pregunta fundamental:

¿Para qué hago lo que hago?

¿Para qué me esfuerzo?

¿Para qué atravieso las dificultades que atravieso?

Son preguntas que no se responden en el medio del ruido. Necesitan algo que hoy escasea: silencio, quietud, espacio interior.

Byung-Chul Han, en *La vida contemplativa*, sostiene que la contemplación no es una pausa entre actividades sino una forma de existencia con estructura propia. No un intervalo del hacer, sino un modo de estar que tiene dignidad en sí mismo. Y que precisamente esa capacidad —la de detenerse, habitar la quietud y encontrar sentido en ella— es lo que nos distingue de cualquier máquina.

Por eso cuando hablamos de propósito no estamos hablando de una conclusión a la que se llega pensando más rápido. Estamos hablando de algo que emerge cuando nos damos permiso de ir más lento.

El sentido es lo que vuelve valioso el esfuerzo, lo que permite sostener la adversidad y lo que conecta nuestras acciones cotidianas con algo que consideramos significativo. No es algo que encontramos al final del camino. Es aquello que le da dirección al camino mientras lo recorremos.

Las personas que experimentaban mayores niveles de satisfacción y bienestar mostraban claridad respecto de cuatro dimensiones que operan de manera dinámica y permanente entre sí: el propósito responde al para qué. La dirección responde al hacia dónde. La acción traduce esa intención en decisiones, hábitos y conductas concretas. Y la resiliencia sostiene el camino cuando aparecen obstáculos, incertidumbre o frustración.

Lo que observamos es que estas dimensiones no funcionan de manera aislada. Cuando el sentido se debilita, la dirección se vuelve confusa. Cuando la dirección pierde claridad, las acciones se vuelven erráticas o mecánicas. Y cuando ambas se deterioran, la resiliencia comienza a agotarse.

Por eso el propósito ocupa un lugar tan particular. No es simplemente uno de los elementos del sistema. Es aquello que le da coherencia a todo lo demás. La fuerza que transforma una dirección en una visión, una acción en una decisión consciente y la resiliencia en algo más que mera resistencia.

Muchas veces creemos que el problema es el estrés, la sobrecarga o la complejidad de los desafíos

que enfrentamos. Y todas esas variables existen. Sin embargo, en algunas ocasiones lo que verdaderamente está agotado no es el cuerpo, ni siquiera la mente.

Lo que está agotado es el sentido.

Y cuando eso ocurre, ninguna técnica de organización personal, ningún ascenso ni ningún reconocimiento externo logran resolver el problema de fondo.

Tal vez por eso la pregunta más importante no sea cuánto estamos haciendo.

Tal vez la pregunta más importante sea para qué seguimos haciéndolo.

IV. Justicia: recuperar el sentido de manera colectiva

El problema del sentido no puede reducirse a una crisis individual; es, fundamentalmente, una responsabilidad del liderazgo institucional.

Al hablar de Viktor Frankl sostuvimos que el sentido responde a una pregunta fundamental: ¿para qué? También vimos que permite sostener el esfuerzo, orientar decisiones y atravesar dificultades sin perder de vista aquello que consideramos valioso.

Sin embargo, hay una dimensión del sentido que todavía no hemos abordado y que resulta especialmente relevante para quienes forman parte del ecosistema judicial: la dimensión de la trascendencia colectiva.

Frankl observó que las personas encuentran sentido cuando logran orientarse hacia algo que trasciende su propia satisfacción inmediata. Una causa, una responsabilidad, un valor que consideren importante. Desde esta perspectiva, el sentido no se agota en el desarrollo individual. Siempre nos conecta con algo más grande que nosotros mismos.

Y quizás allí aparezca una pregunta incómoda.

¿Cuántos profesionales ingresaron a la justicia impulsados por una genuina vocación de servicio?

No se trata de nostalgia ni de idealizar el pasado. Se trata de reconocer que la rutina, la burocracia, la sobrecarga y las urgencias permanentes pueden producir una desconexión progresiva respecto de aquello que originalmente otorgaba significado a nuestra tarea. Paradójicamente, muchas veces seguimos haciendo exactamente las mismas cosas que antes nos movilizaban, pero ya no desde el mismo lugar.

Cuando eso ocurre, el problema deja de ser exclusivamente individual y se transforma en un fenómeno colectivo.

Durante años hemos aprendido a interpretar el malestar profesional como una cuestión privada. Si alguien está agotado, debe organizarse mejor. Si perdió motivación, debería capacitarse más. La respuesta siempre se busca en el individuo. Byung-Chul Han advierte que una de las características más profundas de nuestra época es precisamente

esa privatización del sufrimiento: los problemas colectivos son experimentados como fracasos individuales. *El agotamiento se vive en soledad o en el plano de la queja*. La pérdida de sentido se interpreta como una dificultad personal que cada uno debe resolver por su cuenta.

El agotamiento de un magistrado o funcionario judicial no es solo una debilidad privada, sino el síntoma de una cultura organizacional que ha extraviado su propósito de servicio. Son el reflejo de culturas organizacionales, formas de liderazgo y sistemas que han dejado de preguntarse por aquello que les da sentido.

Y aquí aparece un paralelo que vale la pena hacer explícito.

En los capítulos anteriores sostuvimos que las personas necesitan el propósito al inicio de la ecuación, no al final. Que el orden correcto no es *hago, tengo, soy* sino *soy, hago, tengo*. Lo mismo ocurre con las organizaciones.

Edgar Schein, uno de los referentes más influyentes en cultura organizacional, sostiene que los valores de una institución no son los que aparecen enmarcados en la pared, sino los que se expresan en las decisiones cotidianas, en lo que se premia, en lo que se tolera y en lo que se ignora. Una organización que declara valores, pero no los encarna en su cultura real genera una fractura silenciosa. Y esa fractura, con el tiempo, erosiona el sentido de quienes la integran.

Porque el sentido no se construye solamente en la intimidad de una reflexión personal. También se construye colectivamente: en los valores que una institución decide encarnar, en las conversaciones que habilita, en la manera en que sus integrantes comprenden el propósito de la tarea que realizan.

Ninguna organización puede sostener sentido colectivamente si quienes la integran han perdido conexión con el suyo propio. Pero tampoco ningún profesional puede sostener indefinidamente el sentido de su trabajo dentro de una cultura que lo erosiona sistemáticamente.

Por eso quizás uno de los desafíos más importantes que enfrenta hoy la justicia no sea únicamente tecnológico, normativo o procedimental. Quizás el desafío sea recuperar espacios donde volver a conversar sobre aquello que verdaderamente importa.

En un tiempo caracterizado por la aceleración y el rendimiento permanente, recuperar estas preguntas puede parecer un lujo. Probablemente sea exactamente lo contrario.

Porque allí donde el propósito se debilita, las instituciones se vacían lentamente de sentido. Y allí donde el sentido desaparece, el trabajo corre el riesgo de convertirse únicamente en una sucesión de procedimientos.

La transformación más profunda que necesita la justicia quizás no sea una transformación de estructuras. Quizás sea una revolución silenciosa que nos permita volver a conectar nuestro hacer cotidiano con aquello que originalmente le dio significado.

V. La búsqueda como acto de resistencia

Comenzamos este artículo con una idea de Victoria Camps: la infelicidad no es la ausencia de felicidad, sino el abandono de la búsqueda.

Llegados hasta aquí, esa idea adquiere un peso diferente.

Porque lo que hemos recorrido no es solamente un diagnóstico del malestar profesional. Es el mapa de una decisión. La decisión de no abandonar la búsqueda. De no reducir la vida profesional a una sucesión de procedimientos, exigencias y validaciones externas. De resistir, con consciencia y con propósito, la lógica de una época que confunde movimiento con dirección, actividad con sentido y éxito con plenitud.

Esa resistencia no es pasiva. No es resignación ni retirada. Es la elección activa de vivir y trabajar desde el ser, no hacia él.

Es invertir el orden.

Es reconocer que el propósito no es el destino. Es el punto de partida. Que la contemplación no es una pausa entre tareas sino una forma legítima y necesaria de habitar la propia vida. Que la acción consciente no es la que acumula más, sino la que aprende, la que se pregunta, la que se revisa. Y que el sentido no se construye en soledad: también se construye en las instituciones que elegimos ser, en los valores que decidimos encarnar y en las conversaciones que nos animamos a tener.

Para quienes forman parte de la justicia, esto no es un lujo filosófico. Es una responsabilidad profesional. Porque detrás de cada expediente hay una persona y detrás de cada decisión hay un valor que se expresa.

Todos los que forman parte de la Justicia tienen una enorme responsabilidad con la sociedad. Una responsabilidad que nace en la necesidad de ser servicio. Detrás de cada trayectoria hay una historia compleja, con fracasos y aciertos, y un lugar al que han llegado. Hoy los invitamos a hacerse una pregunta que merece ser respondida con honestidad:

¿Para qué hago lo que hago?

No como ejercicio de introspección ocasional sino como una brújula que nos permita abrir una conversación profunda.

Esa pregunta no tiene una respuesta definitiva. Pero hacérsela —con regularidad, con valentía, con disposición a que la respuesta nos incomode y nos mueva— es precisamente lo que nos mantiene vivos dentro de lo que hacemos.

Buscar no es una debilidad. Es lo que nos hace humanos.

Y en una época que todo lo mide, todo lo acelera y todo lo optimiza, elegir buscar es, quizás, el acto de resistencia más profundo que tenemos disponible.

¿Puede la cultura transformar las instituciones?

Institucionalización progresiva del bienestar judicial



María Mercedes Hansen

Abogada (UCA - Salta). Especialista en Justicia Constitucional y Derechos Humanos con orientación en Género, Minorías y Grupos Vulnerables e Inteligencia Artificial, Neurotecnologías y Derechos Humanos (Universidad de Bolonia). Maestranda en Derecho del Trabajo y Relaciones Laborales Internacionales (UNTREF) y en Magistratura y Función Judicial (UNNE). Vicepresidenta II del Colegio de Magistrados y Funcionarios de la Provincia de Jujuy. Representante titular ante la Comisión Nacional del Secretariado y Función Judicial y Ministerio Público de la Federación Argentina de la Magistratura y la Función Judicial. Especialista en Derecho Administrativo y Laboral. Procuradora Fiscal de la Fiscalía de Estado. Asesora letrada de la Dirección Provincial del Trabajo. Subdirectora de la Dirección Provincial de Rentas de Jujuy. Relatora de la Vocalía I de la Sala I Civil, Comercial y de Familia de la Suprema Corte de Justicia de la Provincia de Jujuy.

Sumario: I. Introducción. — II. Los límites del paradigma normativo de reforma judicial. — III. Cultura judicial y emergencia de una nueva agenda institucional. — IV. El rol transformador de los encuentros asociativos: del debate a la institucionalización. — V. Antecedente Nacional: la política de bienestar judicial introducida por la CS. — VI. El bienestar judicial como tendencia de proyección global. — VII. Conclusión.

I. Introducción

El presente ensayo analiza, a partir de la agenda propuesta por el “XVII Congreso del Secretariado, la Función Judicial y Ministerios Públicos” de Tucumán en 2026 FAM y de su predecesor llevado a cabo en la Provincia de Jujuy en 2024, el rol que los encuentros asociativos y foros de discusión pueden desempeñar en los procesos contemporáneos de transformación cultural e institucional del Poder Judicial.

El análisis se centra en explorar la relación entre reflexión colectiva, legitimación institucional y transformación organizacional, examinando de qué modo la incorporación de determinadas temáticas al debate judicial puede contribuir a habilitar nuevas conversaciones institucionales, legitimar agendas históricamente relegadas y favorecer posteriores procesos de institucionalización.

En particular, se abordan los efectos de la progresiva incorporación al debate judicial de cuestiones vinculadas al bienestar laboral, las habilidades interpersonales, el liderazgo y las dimensiones humanas y organizacionales del trabajo judicial, frente al predominio de enfoques tradicionalmente técnicos o normativos.

El trabajo propone que un tratamiento sostenido de estas problemáticas en espacios institucionales de intercambio y discusión colectiva puede operar como un factor de aceleración de procesos de cambio, favoreciendo la incorporación progresiva a las nuevas agendas de modernización y su recepción institucional mediante la creación de organismos específicos.

Los procesos de transformación judicial suelen ser pensados y planificados principalmente desde una perspectiva normativa, estructural o tecnológica. Las reformas procesales, así como el surgimiento del expediente electrónico, la digitalización de causas, la creación de la firma digital, así como la posibilidad de celebrar audiencias remotas, automatizar procesos e incluso incorporar el uso de Inteligencia Artificial (IA) a la labor diaria constituyen, sin dudas, dimensiones centrales de los cambios experimentados por los Poderes Judiciales durante las últimas décadas.

Sin embargo, aun frente a estos avances, persiste una percepción recurrente: muchos de estos cambios no siempre logran modificar de manera sustancial determinadas dinámicas organizacionales profundamente arraigadas ni producir una mejora proporcional en la experiencia concreta del servicio de justicia y su prestación al justiciable.

Ello obliga a ampliar el enfoque de análisis, ya que existen variables que condicionan de manera decisiva el funcionamiento institucional. Los nuevos roles en el ejercicio de liderazgo humano, las dinámicas interpersonales, las condiciones emocionales de trabajo, la gestión del tiempo, la capacidad de adaptación organizacional y la cultura institucional constituyen dimensiones que impactan directamente sobre la calidad de la respuesta judicial.

De hecho, según investigaciones de la Universidad de Harvard, la Fundación Carnegie y el Centro de Investigación de Stanford, las habilidades sociales o *soft skills* juegan un papel crucial en los procesos de selección, ya que el 85 % del éxito laboral proviene de tener “habilidades blandas” bien desarrolladas mientras que solo el 15 % proviene de los conocimientos y habilidades técnicas (1).

En ese contexto, comienza a adquirir relevancia una pregunta distinta: ¿cómo producir cambios

culturales dentro del Poder Judicial para que determinadas temáticas logren incorporarse progresivamente a la agenda institucional y producir efectos visibles para un mejor desempeño funcional?

La tesis que guía este análisis sostiene que los encuentros asociativos y espacios de reflexión, no solo permiten el intercambio de experiencias entre operadores judiciales, sino que pueden actuar como catalizadores de procesos en curso, permitiendo habilitar nuevas conversaciones internas y favorecer posteriores procesos de institucionalización.

II. Los límites del paradigma normativo de reforma judicial

Los desafíos contemporáneos del Poder Judicial tampoco se agotan en la dimensión regulatoria de las decisiones, sino que involucran aspectos vinculados con la gestión, la organización institucional y las condiciones reales en las que el servicio de justicia es prestado.

Los grandes cambios normativos no implican una transformación equivalente en términos de clima organizacional de las estructuras judiciales, lo que evidencia que debe incorporarse la dimensión humana y una revisión de la cultura institucional sobre la cual opera el sistema judicial.

Como ha señalado Alberto Binder en diversos trabajos sobre reforma judicial, muchas de estas fracasan con frecuencia no por ausencia de normas adecuadas (existiendo incluso un “fetichismo normativista”), sino por la dificultad de modificar las dinámicas reales de funcionamiento de las instituciones por la persistencia de culturas organizacionales y prácticas burocráticas profundamente arraigadas, cuya modificación excede la mera incorporación de nuevas normas o herramientas de gestión (2).

De lo que se trata entonces es de modificar “modelos mentales” y construir una visión co-

(1) HOSSEINIOUN, Moh - NEFFKE, Frank - YOUN, Hye-jin - ZHANG, Letian (LT), “Soft Skills Matter Now More Than Ever, According to New Research”, Harvard Business Review, 26/08/2025, disponible en: Harvard Business Review.

(2) BINDER, Alberto M., “Reforma de la Justicia Penal y Derechos Humanos”, documento de trabajo, disponible en: World Bank Documents & Reports.

mún mediante un aprendizaje en equipo en la perspectiva de Peter Senge, ya que las organizaciones solo habrán de lograr transformaciones sostenibles cuando desarrollan capacidad de aprendizaje institucional, debiendo tomar decisiones críticas basadas en la comprensión compartida de interrelaciones y patrones de cambio (3).

III. Cultura judicial y emergencia de una nueva agenda institucional

Las instituciones judiciales se caracterizan, en general, por altos niveles de formalización, fuerte apego a las tradiciones organizacionales y estructuras jerárquicas consolidadas históricamente. Esa configuración ha contribuido durante años a privilegiar una concepción predominantemente técnica de la función judicial y ha relegado a un segundo plano determinadas variables vinculadas con las condiciones humanas en las que dicha función se desarrolla.

En ese marco, cuestiones como el estrés organizacional o el impacto emocional derivado del trabajo permanente con el conflicto por citar algunos ejemplos, fueron frecuentemente percibidas como asuntos individuales, ajenos al debate institucional o secundarios frente a las exigencias técnicas de la función.

La progresiva incorporación de estas problemáticas dentro de la agenda judicial supone algo más profundo que la simple aparición de nuevos temas de discusión. Implica, en cierta medida, una ampliación del propio campo de intervención institucional del Poder Judicial. En otras palabras, comienza a emerger la idea de que determinadas variables tradicionalmente consideradas como “externas” al funcionamiento judicial forman parte, en realidad, de las condiciones concretas en las que el servicio de justicia es producido.

Desde esta perspectiva, el bienestar judicial deja de ser concebido exclusivamente como una cuestión individual para comenzar a ser entendido como una dimensión vinculada con la calidad institucional, la sostenibilidad organizacional y la eficacia del sistema.

VI. El rol transformador de los encuentros asociativos: del debate a la institucionalización

Los encuentros asociativos cumplen una función particularmente relevante en asociaciones complejas, donde se produce un intercambio de experiencias y construcción colectiva de sentido. Más que simples ámbitos académicos o protocolares constituyen espacios donde determinadas preocupaciones dispersas logran adquirir visibilidad, lenguaje común y legitimidad institucional.

Cuando funcionarios y operadores judiciales provenientes de distintas jurisdicciones advierten que atraviesan problemáticas similares, aquello que hasta entonces podía aparecer como una experiencia individual, comienza a

percibirse como un fenómeno estructural. Esa transformación resulta central: las instituciones no modifican sus agendas únicamente porque existan problemas objetivos, sino porque determinados temas logran ingresar al campo de lo institucionalmente visible y legítimo, es decir pasan desde el plano implícito hacia estructuras organizacionales formales.

Este pasaje desde la conversación hacia la estructura organizacional posee una relevancia simbólica e institucional significativa.

Naturalmente que los procesos institucionales son complejos y suelen responder a múltiples factores convergentes: necesidades organizacionales detectadas, cambios culturales graduales, experiencias previas, transformaciones sociales más amplias. Aunque indudablemente, también se ven favorecidos por estos espacios de reflexión.

Desde esta perspectiva, el “XVI Congreso Nacional del Secretariado, Función Judicial y Ministerios Públicos” llevado a cabo en Jujuy en el mes de junio de 2024 contribuyó a fortalecer las condiciones institucionales que permitieron consolidar esa agenda dentro del ámbito judicial y representó una experiencia de concreción particularmente relevante.

A partir de la incorporación de un eje centrado en las dimensiones humanas y organizacionales del trabajo judicial, coadyuvó a legitimar un debate reflexivo preexistente que comenzaba a emerger de manera progresiva, visibilizando que, tal problemática, no constituye un aspecto ajeno al servicio de justicia, sino dimensiones que inciden directamente sobre su funcionamiento cotidiano.

En ese contexto, adquirió especial relevancia que, durante el acto mismo de apertura del referido evento, se anunciara la creación de la Oficina de Bienestar Laboral en el ámbito del Poder Judicial de Jujuy, posteriormente formalizada mediante acordada 109/2024 de la Suprema Corte de Justicia provincial. Esta fue concebida como un espacio destinado al abordaje de conflictos interpersonales, salud mental, estrés y violencia laboral, mediante herramientas de contención, coaching y mediación orientadas a la mejora del ambiente de trabajo.

V. Antecedente Nacional: la política de bienestar judicial introducida por la CS

La creación de la Oficina de Bienestar Laboral por parte de la Corte Suprema de Justicia de la Nación (CS) mediante acordada 33/2023 constituyó un punto relevante en el proceso de institucionalización de esta temática dentro del sistema de justicia argentino. Como expresión de la progresiva consolidación de esta agenda, en abril de 2026 dicha oficina presentó una “Guía de Buenas Prácticas” destinada a proporcionar herramientas básicas de contención emocional y primeros auxilios psicológicos para integrantes del Poder Judicial (4).

(4) Corte Suprema de Justicia de la Nación. Dirección de Comunicación y Gobierno Abierto - Secretaría de Desarrollo Institucional (2026). “Guía de buenas prácticas para el Bienestar Laboral: Recursos de los Primeros Auxilios Psicológicos”,

Dicha dependencia se integra con un equipo interdisciplinario de profesionales del derecho, conformado mediante un procedimiento de selección interno. Más allá de su creación como oficina especializada y del debate interno que generó esta, la decisión adquirió especial significación por provenir del máximo órgano judicial del país, visibilizando una problemática que hasta entonces se hallaba en cierta medida relegada dentro de las agendas tradicionales de gestión judicial.

Su actuación fue incluso más allá en la expansión del fenómeno al exhortar a los distintos tribunales con facultades de superintendencia a promover la creación de unidades con objetivos y funciones análogas, favoreciendo así un progresivo proceso de irradiación institucional dentro del sistema judicial.

A partir de entonces, comenzaron a consolidarse experiencias análogas en distintos ámbitos del sistema judicial argentino, tanto nacionales como provinciales, orientadas a la prevención de la violencia laboral, la promoción de entornos organizacionales saludables y el abordaje interdisciplinario de las condiciones humanas del trabajo judicial.

VI. El bienestar judicial como tendencia de proyección global

La progresiva incorporación del bienestar judicial dentro de las agendas institucionales no constituye un proceso exclusivamente local.

La relevancia institucional adquirida por esta temática puede advertirse también en el plano internacional. En efecto, la Asamblea General de las Naciones Unidas, mediante resolución A/RES/79/266, proclamó el 25 de julio como “Día Internacional para el Bienestar Judicial”, reconociendo expresamente la importancia del bienestar físico y mental de quienes integran el sistema de justicia reflejando la creciente relevancia internacional que esta problemática ha comenzado a adquirir (5).

Ello confirma la trascendencia que tienen las condiciones humanas del trabajo jurisdiccional y cuestiones vinculadas al cumplimiento de la función judicial, las que han dejado de ser percibidas como asuntos periféricos para integrarse progresivamente dentro de las discusiones contemporáneas sobre calidad institucional e independencia judicial.

VII. Conclusión

Los cambios organizacionales profundos dentro del Poder Judicial para ser exitosos difícilmente puedan reducirse a reformas que no contemplen ni involucren dimensiones culturales y organizacionales que, durante mucho tiempo, permanecieron fuera del campo tradicional de discusión institucional.

Tales preocupaciones no constituyen una cuestión accesoria ni una agenda ajena a la técnica jurídica, sino parte de una discusión más amplia

en Boletín Informativo, mayo 2026, vol. 150, p. 8.

(5) ONU, Asamblea General, Resolución A/RES/79/266, “Día Internacional para el Bienestar Judicial”, 04/03/2025.

(3) SENGE, Peter M., “La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje”, trad. de Carlos Gardini, Granica, Barcelona, 1992.

sobre el funcionamiento real de los sistemas de justicia. En esa línea, los encuentros asociativos desempeñan un rol trascendental para la legitimación progresiva de estos temas y la construcción sostenida de consensos.

que incorpora el Congreso de Tucumán de 2026, queda en evidencia que la discusión sobre los aspectos humanos de la función judicial, deben sostenerse, ampliarse y proyectarse hacia la política institucional.

judicial comienza a desarrollar nuevas formas de observación sobre sí mismo y sobre las condiciones organizacionales en las que produce sus respuestas, augurando un futuro promisorio.

Dos años después de la experiencia vivida en Jujuy durante el año 2024 y frente a las materias

La continuidad de esta agenda puede interpretarse como un indicio de que el sistema

Cita online: TR LALEY AR/DOC/1460/2026

Ponencias destacadas

El rol del secretariado judicial en la actualidad

La implementación de un agente de IA en el Juzgado Penal Económico de Jujuy



Marcelo Luis R. Velasco

Secretario de 1ª Instancia en el Juzgado Penal Económico de la Provincia de Jujuy.

Sumario: I. Introducción. — II. Diagnóstico institucional. — III. Marco jurídico normativo. — IV. Objetivos del Proyecto. — V. Técnicas y modelos de gestión propuestos. — VI. Flujo de trabajo propuesto para causas penales económicas. — VII. Plan de Implementación.

I. Introducción

El presente trabajo tiene como premisa fundamental considerar y delinear la actual función del secretariado judicial, no solo como fedatario, sino también como nexo indispensable entre el magistrado, el personal, los profesionales del derecho, la Oficina de Gestión Judicial y los justiciables.

I.1. Rol

El rol del secretariado en la actualidad en el Poder Judicial se encuentra signado, no solo por el deber y la responsabilidad que conlleva la función de ser secretario o prosecretario de un juzgado, sino también inmensamente invadido por el avance de la digitalización. Así hablamos de legajos digitales, firmas electrónicas, cédulas instantáneas, audiencias virtuales, transcripciones de audios, pruebas digitales, etc., en donde en todas ellas interviene el secretario.

Sabemos que la estructura vertical de un juzgado —sea cual fuera el fuero— es el magistrado (juez) luego viene el secretario, el prosecretario, los agentes administrativos y personal de servicio. El juez es el encargado de resolver las cuestiones que las partes traen en conflicto, es esa tercera posición que tiene que poner fin al conflicto entre particulares, es decir, estamos en la etapa de aplicación de cuestiones de hecho y derecho, en donde el secretario acompaña, apoya y brinda las herramientas y antecedentes necesarios para que el magistrado entienda el contexto de trámite que fuera asignado al legajo.

La actuación de los secretarios se enfocará en materializar todas las disposiciones del juez, además de motivar y acompañar al grupo en las tareas; debe por ello actuar con prontitud, precisión y responsabilidad. Podrá afirmarse que el secretario es un subordinado del juez, o que es otro líder o que es un lazo entre el juez o personal o jefe de todo el trabajo que no sea la actividad de sentenciar. Pensar o reducir la tarea del secretario como simple fedatario de la justicia, sería un error, porque no solo se cumple con la tarea diaria de suscribir y dar fe de actos de gobierno, que hacen a la transparencia e independencia de la justicia, sino que también nos ocupamos de todo el funcionamiento de un juzgado, somos el nexo primario de las decisiones del juez y su distribución al resto de los

compañeros, por ello no solo desempeñamos una función judicial, sino también el rol de encargado de recursos humanos, ya que tratamos de sacar el mejor provecho y potenciar las capacidades de nuestros compañeros y de esa forma mejorar la prestación del servicio de justicia para los justiciables.

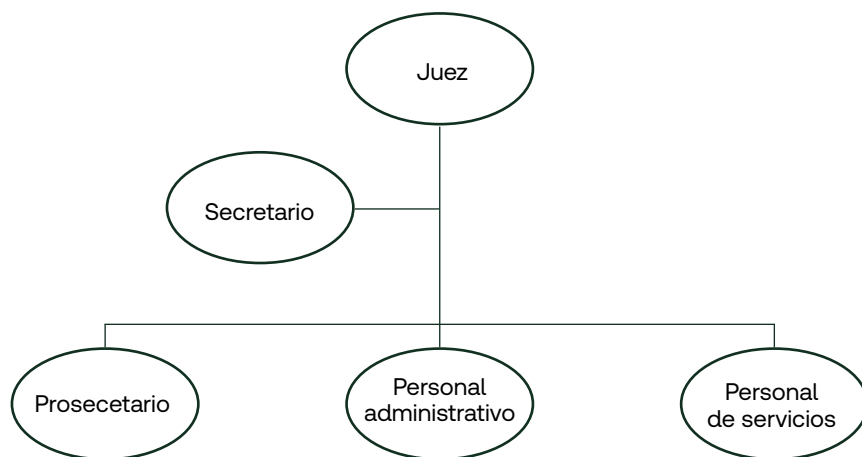
II.2. Provincia de Jujuy

En nuestra Provincia el “cargo” de secretario se encuentra señalado constitucionalmente y dispuesto en el Título II de la Ley Orgánica del Poder Judicial (Ley 4055 y sus correspondientes modificaciones) (1), establece en su art. 125 las obligaciones comunes a los secretarios: Son funciones de los secretarios: 1.- Llevar en debida forma los libros de entradas y salidas, listas de expedientes archivados, de recibos de expedientes, y los ficheros y planillas establecidos por las leyes o por reglamentos y los que fueren necesarios para la mejor organización de la oficina; 2.- Concurrir diariamente a su despacho cumpliendo y haciendo cumplir el horario respectivo sin perjuicio de la concurrencia fuera de él y por el tiempo que sea necesario para la buena marcha de la oficina. En tal sentido el personal debe cumplir estrictamente las órdenes que les dé el secretario; 3.- Poner a despacho en la fecha de su presentación los documentos y escritos, debiendo redactar o dictar, en su caso, las providencias de trámite; 4.- Cuidar que los escritos que se presenten estén con el sellado que corresponda, lo mismo que los documentos, debiendo en su caso insertar la nota de “no corresponde”, bajo su firma y sello y producir el informe que corresponda; 5.- Anotar en los expedientes las gestiones verbales y cumplir las demás obligaciones impuestas por las leyes. A los representantes de los ministerios públicos harán notificar en sus despachos, en la forma prevista por las leyes procesales; 6.- Registrar las sentencias y resoluciones interlocutorias que decidan artículos y llevar el libro de sentencias conforme a lo dispuesto en esta ley y sus reglamentos; 7.- Elevar anualmente al tribunal en el mes de diciembre, el inventario de máquinas, muebles, libros y efectos de oficina, incluyendo los del despacho de sus jueces; 8.- Dar recibo o autorizar copias de los documentos que se les presentare, así como de los escritos, conforme a la ley; 9.- Organizar los expedientes a medida que vayan formándose y cuidar que se mantengan cosidos y en buen orden. Cuando las fojas lleguen a doscientas deberán formar otro cuerpo y así sucesivamente; 10.- Cuidar de que los incidentes se promuevan con los requisitos de la ley procesal; 11.- En los expedientes que se constituyan depósitos de fondos llevar el movimiento

(1) Ley 4055, Ley Orgánica del Poder Judicial con las modificaciones introducidas por las leyes 4079, 4088, 4109, 4141, 4186, 4223, 4316, 4341, 4399, 4442, 4745, 4919, 4970, 5014 (Derogada), 5015, 5218, 5262, 5292, 5293 (derogada), 5351, 5478, 5570, 5571, 5607, 5677 (derogada), 5878, 5879, 5894, 5895, 5896, 5897, 5898, 5899, 5903, 5906, 5943, 6004, 6108, 6136, 6217, 6243, 6311, 6321 y leyes complementarias: 4721, 4722, 5493, 5678 y 5893 <https://www.justiciajuju.gov.ar/wpcontent/uploads/2023/03/LOPJ-actualizado-a-Dic-2022.pdf>

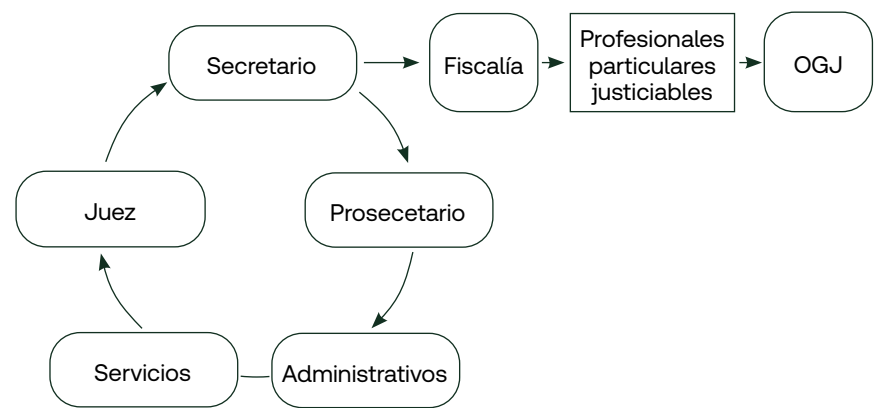
de estos, anotando los saldos cada vez que se expidan órdenes de pago. El incumplimiento de esta obligación constituye falta grave y será penada con cien pesos argentinos de multa cada vez que no se anote por Secretaría el movimiento de fondos; 12.- Poner cargo a los escritos que se les presente, con expresión de fecha completa y hora en letras, debiendo —en su caso— informar al llevarlos a despacho sobre si están o no en plazo legal. La obligación de la primera parte de este inciso podrá ser dejada sin efecto cuando se utilice el fechador mecánico, en cuyo caso pondrá la firma a continuación de la constancia del fechador, lo que servirá de cargo; 13.- Requerir y suministrar los informes que se les solicite o fuere necesario cuando así proceda, librando los oficios correspondientes; 14.- Entregar en el mes de febrero de cada año al Archivo General de los Tribunales; bajo inventario duplicado, los expedientes concluidos que deban archivararse dando cuenta al Tribunal con copia del inventario. La infracción será penada con quinientos pesos argentinos de multa por cada vez que no se le diere cumplimiento; 15.- Rendir cuenta dentro de los diez días de recibidos fondos para gastos o viáticos. El plazo se contará a partir del vencimiento del período respectivo, cuando la entrega corresponda a varios meses. El incumplimiento de esta obligación constituye falta grave y será penada con cien pesos argentinos de multa; 16.- Preparar las estadísticas que anualmente y en el mes de febrero deberán elevar al Superior Tribunal, los cuerpos colegiados y juzgados; 17.- Ejercer las demás funciones y potestades que le atribuyan las leyes y reglamentos (2); se suma a ello el art. 126 “Deberes - Los secretarios deben cumplir fiel y estrictamente las disposiciones de las leyes procesales y también las obligaciones impuestas por las leyes especiales y reglamentos. Particularmente tienen el deber de cumplir y hacer cumplir con sus empleados, la disposición del art. 14 de esta ley, cuya inobservancia se considerará falta grave” (3), indudablemente que lo mencionado en el primer punto de este trabajo se ve reflejado en los artículos transcritos, situaciones que en la actualidad se encuentran —a mi criterio— desactualizados, toda vez que debería incluir las responsabilidades personales que el secretariado cumple en una dependencia, sumado a ello la implementación del nuevo legajo digital, para trabajar en forma conjunta con la Oficina de Gestión Judicial, es decir que el secretariado no solo cumple su “deber” del cargo impuesto, también determina las responsabilidades del personal a cargo, las relaciones con las fiscalías, profesionales particulares, oficina de Gestión Judicial y justiciables.

Entonces tenemos, no solo al secretariado como un “nexo” con el Magisterio, sino también el Rol integrador que desempeña, el cual se puede ver en el siguiente gráfico:



Ahora bien, este organigrama vertical es el indispensable y común en cuanto a la determinación de responsabilidades, sin embargo, es mejor —a criterio personal— la implementación de un sistema horizontal-cíclico, en donde el rol del secretariado se encuentra más significativo con la realidad y actua-

lidad del cargo (tarea) a desempeñar, ya que como se verá, es un constante intercambio de vivencias y aprendizaje entre el equipo de trabajo:



II.3. El secretariado y la IA

Actualmente, donde la digitalización avanza como un torbellino, no es conveniente —para nuestra función— quedar al margen de las nuevas herramientas que sirven de apoyo a nuestra tarea diaria. El solo hecho de pensar que podríamos abstraernos de utilizarlas o desarrollarlas en el fuero donde estamos, sería el error más grande que pueda realizar un profesional.

No estoy hablando de depositar toda la tarea en un agente de Inteligencia Artificial (IA), sino que hablo de poder emplear dicho saber al mejoramiento de las condiciones de trabajo, ya que este “agente” hace más prolijo nuestro trabajo, nos muestra una mirada diferente a la forma de ver una causa, expediente o legajo digital, las pruebas incorporadas y el mismo conteo de plazos para las determinadas resoluciones.

Existen numerosas herramientas actuales, así lo desarrolla Greentecher en su blog:

“1. ChatGPT 5 (OpenAI); 2. MidJourney 6; 3. Claude AI (Anthropic); 4. Synthesis; 5.

DALL·E 4; 6. Hugging Face; 7. Perplexity AI; 8. Runway Gen-3; 9. Character AI; 10. AutoGPT” (4), podemos sumar *NotebookLM* que trabaja con los pdf, audios, libros y jurisprudencia que le incorporemos, ello a los fines de que la tarea del secretariado pueda ser más eficaz y con un panorama más global y actualizado.

No solo desempeñamos el rol de nexo, sino que también implementamos el trámite de los legajos digitales, la redacción de decretos, la desgrabación de audiencias, el relato de sentencias y todas las medidas cautelares que puedan ingresar al sistema, por lo que el estar preparado —no solo con la redacción y derecho— sino también con las herramientas actuales permiten que el secretariado sea más eficaz en su labor, el criterio personal a adoptar siempre será nuestro, no lo perderemos con un “agente de IA”, pero si este nos permitirá ahondar en su desarrollo y materialidad, no podemos, ni debemos ser ajenos a tales realidades, sino quedaremos fuera del sistema.

II.4. Proyecto de un “Agente de IA” para el Juzgado Penal Económico de Jujuy

El Juzgado Penal Económico de la Provincia de Jujuy, fue creado por ley 5898/2015 con sus respectivas modificaciones, a los fines de determinar la competencia material y de actuación en cuanto a los delitos económicos se refiere.

La tarea diaria del juzgado presupone la especialización en cuanto a los delitos en que intervenir, por lo que el secretariado no se encuentra —o no debe— estar ajeno a tales situaciones, porque sería ineficaz no conocer de la materia. Por ello considero indispensable siempre la capacitación del personal, incorporando para ellas las nuevas disposiciones legales que surjan, su implementación y readecuación al proceso penal, como así también la forma en la que podemos utilizar a la IA, no para determinar el criterio a aplicar —repito— sino para que la tarea sea más eficaz, ya que los volúmenes

(2) Ley 4055, Ley Orgánica del Poder Judicial con las modificaciones introducidas por las Leyes 4079, 4088, 4109, 4141, 4186, 4223, 4316, 4341, 4399, 4442, 4745, 4919, 4970, 5014 (derogada), 5015, 5218, 5262, 5292, 5293 (Derogada), 5351, 5478, 5570, 5571, 5607, 5677 (derogada), 5878, 5879, 5894, 5895, 5896, 5897, 5898, 5899, 5903, 5906, 5943, 6004, 6108, 6136, 6217, 6243, 6311, 6321 y leyes complementarias: 4721, 4722, 5493, 5678 y 5893 <https://www.justiciajujuy.gov.ar/wpcontent/uploads/2023/03/LOPJ-actualizado-a-Dic-2022.pdf>

(3) Ley 4055, Ley Orgánica del Poder Judicial con las modificaciones introducidas por las Leyes 4079, 4088, 4109, 4141, 4186, 4223, 4316, 4341, 4399, 4442, 4745, 4919, 4970, 5014 (derogada), 5015, 5218, 5262, 5292, 5293 (derogada), 5351, 5478, 5570, 5571, 5607, 5677 (derogada), 5878, 5879, 5894, 5895, 5896, 5897, 5898, 5899, 5903, 5906, 5943, 6004, 6108, 6136, 6217, 6243, 6311, 6321 y leyes complementarias: 4721, 4722, 5493, 5678 y 5893 <https://www.justiciajujuy.gov.ar/wpcontent/uploads/2023/03/LOPJ-actualizado-a-Dic-2022.pdf>

(4) https://www.greenteacher.com/inteligencia-artificial-2025/?srsltid=AfmBOoo07MpFotB-q4Xu2ivJbP8-5_Dy9BfScVBQ6cNM9tR66zCuO07hp

de información que se emplean en los delitos económicos no son los mismos que se utilizan en los delitos comunes, de ahí que el fuero sea especializado.

Ahora bien, el conocimiento y práctica diaria nos incita a poder implementar el desarrollo de un “agente de IA” que pueda contextualizar los pedidos de la fiscalía en materia penal económico, como así también determinar la competencia del fuero, por ello es por lo que es necesario considerar la creación de este “agente de IA”, para lo cual acompaño un borrador de un proyecto generado a los fines de su posible implementación en la justicia local.

PROYECTO INSTITUCIONAL

Modernización de la Gestión Judicial
en el Fuero Penal Económico

Nuevas formas de trabajo para la Secretaría Judicial

San Salvador de Jujuy - abril 2026

Fuero	Marco normativo	Destinatario
Penal Económico	Ley 6259 · Ley 27.739	Secretario/a Judicial

Índice general

El presente Proyecto Institucional tiene como finalidad establecer un marco estructurado para la modernización de la gestión judicial en la Secretaría del Juzgado Penal Económico y de Delitos contra la Administración Pública de la Provincia de Jujuy.

La transformación del sistema procesal penal de la Provincia, operada a partir de la implementación del régimen acusatorio adversarial mediante la ley 6259, sumada a las significativas modificaciones al marco jurídico nacional en materia penal económica —ley nacional 27.739 de Lavado de Activos [2024] y la denominada Ley de Inocencia Fiscal (diciembre 2025)—, impone la necesidad de rediseñar los procesos internos de trabajo de la Secretaría a fin de garantizar eficiencia, calidad y adecuación normativa.

Este proyecto propone la adopción de técnicas de gestión modernas, herramientas digitales y protocolos de coordinación institucional que permitan al equipo de la secretaría afrontar los desafíos actuales del fuero penal económico con mayor efectividad y rigor.

II. Diagnóstico institucional

II.1. Contexto del Juzgado Penal Económico

El Juzgado Penal Económico y de Delitos contra la Administración Pública de Jujuy opera bajo el sistema acusatorio adversarial implementado por la ley 6259, en articulación permanente con la Oficina de Gestión Judicial (OGJ), creada el 1º de octubre de 2022 y que actualmente gestiona la Mesa de Entradas, el Sistema Informático de Gestión Judicial (SIGJ) y la programación de audiencias.

Las causas que tramitan ante este juzgado presentan una complejidad técnica superior a la media del fuero penal: involucran análisis contables y financieros, informes de la Unidad de Información Financiera (UIF), pericias especializadas, coordinación con AFIP/ARCA, ANSES, Aduana y Comisión Nacional de Valores.

II.2. Desafíos identificados

-Adaptación a la reforma normativa continua: las modificaciones al Código Penal y al Régimen Penal Tributario requieren revisión periódica de causas en trámite.

-Gestión simultánea de múltiples expedientes con alto contenido técnico.

-Coordinación con organismos externos (UIF, AFIP, ARCA, ANSES) que demandan seguimiento sistemático de plazos.

-Necesidad de capacitación continua del equipo ante la incorporación de nuevas figuras delictivas (activos virtuales, PSAV).

-Articulación con la OGJ para programación de audiencias sin frustración de actos procesales.

III. Marco jurídico normativo

El Proyecto se asienta sobre el siguiente *corpus* normativo, que configura tanto el marco procesal como el sustantivo del fuero penal económico:

III.1. Normativa provincial

Ley provincial 6259 - Código Procesal Penal de Jujuy

Establece el sistema acusatorio adversarial. Crea la Oficina de Gestión Judicial (art. 65, Cód. Proc. Penal). Regula la intervención del secretario judicial, la gestión de audiencias, la firma digital de actas y el uso del SIGJ como soporte informático obligatorio.

Ley Orgánica del Poder Judicial - Ley 4055 (actualizada a sept. 2024)

Regula la organización y funciones del Poder Judicial provincial, incluyendo las competencias de los juzgados de primera instancia y el rol de los secretarios judiciales.

Acordada SCJ 166/2024

Dispone medidas para facilitar trámites y garantizar accesibilidad de los justiciables. Habilita modalidades de trabajo dual presencial/remoto para funcionarios del fuero penal.

III.2. Normativa nacional

Norma	Contenido	Impacto en la Secretaría
Ley 27.739 (mar. 2024)	Reforma lavado de activos, modifica art. 303 CP, crea PSAV, amplía UIF	Nuevas categorías de sujetos obligados; causas con criptoactivos; mayor coord. UIF
Ley de Inocencia Fiscal (dic. 2025)	Umbral evasión: \$100M. Prescripción: 3 años. Blanqueo permanente.	REVISIÓN URGENTE de causas tributarias en trámite por ley penal más benigna
Ley 27.430 y modif.	Régimen Penal Tributario. Evasión simple: 2-6 años. Agravada: 3,5-9 años.	Base de los tipos penales aplicados en la mayoría de causas del juzgado
Ley 25.246 y modif.	Crea la UIF. Prevención de lavado de activos. Sujetos obligados.	Coordinación institucional para solicitud de informes y reportes sospechosos
DNU 8/2023 y Decreto 254/2024	Reubicación y reforma de la UIF. Promulgación Ley 27.739.	Marco regulatorio de la UIF aplicable en coordinación con el juzgado

IV. Objetivos del Proyecto

IV.1. Objetivo general

Modernizar los procesos de gestión interna de la Secretaría del Juzgado Penal Económico de Jujuy mediante la implementación de técnicas organizacionales modernas, herramientas digitales accesibles y protocolos de coordinación institucional, garantizando la adecuación permanente a las reformas normativas del fuero.

IV.2. Objetivos específicos

1. Implementar un sistema de gestión visual (Kanban judicial) para el seguimiento del estado de causas penales económicas en trámite.

2. Establecer protocolos estandarizados de coordinación con organismos externos (UIF, AFIP/ARCA, ANSES, Aduana, CNV) con seguimiento de plazos.

3. Desarrollar una biblioteca de plantillas de oficios y comunicaciones institucionales que reduzca los tiempos de elaboración documental.

4. Implementar el ciclo de Mejora Continua (PDCA) para la detección y corrección sistemática de ineficiencias en los procesos de la secretaría.

5. Capacitar al equipo de la secretaría en las reformas normativas vigentes (Ley 27.739, Ley de Inocencia Fiscal) y en el uso de herramientas digitales.

6. Garantizar la revisión sistemática de causas tributarias en trámite en función de las modificaciones al Régimen Penal Tributario (Ley de Inocencia Fiscal, dic. 2025).

V. Técnicas y modelos de gestión propuestos

V.1. Matriz de Eisenhower. Priorización de causas y tareas

Clasificar las tareas de la secretaría según dos dimensiones: URGENCIA (plazo inminente) e IMPORTANCIA (impacto en la causa o en el juzgado). Los cuatro cuadrantes aplicados al fuero penal económico:

Cuadrante	Definición	Ejemplos en el fuero penal económico	Acción
I — Urgente + Importante	Crisis y plazos fatales	Vencimiento de prisión preventiva; audiencia de hoy; vencimiento de prescripción	Hacer de inmediato
II — No urgente + Importante	Planificación estratégica	Revisión de causas por ley más benigna; capacitación del equipo; mejora de procesos	Planificar y dedicar tiempo
III — Urgente + No importante	Interrupciones	Notificaciones de rutina; llamadas; coordinaciones menores	Delegar
IV — No urgente + No importante	Pérdida de tiempo	Reuniones sin agenda definida; trámites duplicados	Eliminar o reducir

V.2. Método GTD. Captura y procesamiento de tareas

El sistema Getting Things Done (David Allen) propone capturar todas las tareas pendientes en un sistema confiable externo a la memoria. En la Secretaría Penal Económica, esto implica:

-Bandeja de entrada única: todo lo que llega (escritos, informes UIF, requerimientos de Fiscalía) se registra de inmediato en el SIGJ o en la lista del equipo.

-Procesamiento diario: al inicio de la jornada, procesar cada ítem: ¿requiere acción? ¿cuándo? ¿quién?

-Revisión semanal: cada viernes, revisar el estado de todas las causas activas y actualizar el tablero Kanban.

V.3. Kanban Judicial. Tablero visual de causas

Tablero visual para seguimiento en tiempo real del estado de cada causa penal económica. Columnas propuestas:

Columna	Estado de la causa	Criterio de avance
Ingresadas	Causa recibida, sin análisis	Verificar competencia, umbral penal y prescripción
En análisis	Investigación en curso, pericias pendientes	Informes UIF/AFIP recibidos y analizados
Audiencia programada	Fecha fijada por OGJ	Audiencia celebrada, acta en SIGJ
Pendiente resolución	Instrucción completa, esperando sentencia	Sentencia/sobreseimiento firmado
Resueltas	Causa finalizada	Notificaciones y archivo completos

V.4. Lean Management. Eliminación de pasos innecesarios

Analizar el flujo de tramitación de una causa típica de evasión fiscal e identificar pasos que no agregan valor. Preguntas clave:

- ¿Este paso agrega valor jurídico o procedimental a la causa?
- ¿Se realiza por costumbre o por exigencia normativa vigente?
- ¿Podría realizarlo otra persona del equipo o un sistema?
- ¿El nuevo CPP acusatorio ya lo eliminó y aún lo seguimos haciendo?

V.5. Ciclo PDCA. Mejora continua

El ciclo Planificar-Hacer-Verificar-Actuar (PDCA) permite implementar mejoras de manera sistemática y medible. Ejemplo de aplicación en la Secretaría:

Fase	Descripción	Ejemplo práctico
Planificar	Identificar el problema y diseñar la solución	Tiempo promedio de respuesta a oficios externos: 15 días. Meta: 8 días.
Hacer	Implementar el cambio en escala piloto	Aplicar protocolo de seguimiento de oficios en 5 causas piloto durante 30 días.
Verificar	Medir el resultado y compararlo con la meta	¿Se redujo el tiempo de respuesta? ¿Funcionó el protocolo?
Actuar	Estandarizar o rediseñar	Si funcionó: aplicar a todas las causas. Si no: analizar fallas y rediseñar.

V.6. Daily Stand-Up. Reunión diaria de equipo

Reunión de 10 minutos al inicio de cada jornada. Cada integrante responde tres preguntas: 1) ¿Qué hice ayer? 2) ¿Qué haré hoy? 3) ¿Tengo algún bloqueo? El secretario detecta cuellos de botella y redistribuye carga cuando es necesario.

V.7. Modelo GROW. Desarrollo del equipo

Para situaciones nuevas o de baja performance: (G) *Goal* - ¿qué necesitamos lograr?; (R) *Reality* - ¿dónde estamos?; (O) *Options* - ¿qué alternativas tenemos?; (W) *Will* - ¿qué vamos a hacer? Especialmente útil al incorporar funcionarios a la tramitación de causas con activos virtuales o coordinación UIF.

VI. Flujo de trabajo propuesto para causas penales económicas

VI.1. Proceso estándar de tramitación

Etapas	Responsable	Tareas clave	Sistema
1. Ingreso	OGJ / Mesa de Entradas	Recepción, carga en SIGJ, sorteo de causa	SIGJ
2. Análisis inicial	Secretaría	Verificar umbral penal (\$ 100M), prescripción (3 años), competencia, aplicación ley más benigna	SIGJ + Infoleg
3. Investigación	Secretaría + Fiscalía	Requerimiento UIF/AFIP, peritos, medidas cautelares sobre bienes, trazabilidad patrimonial	SIGJ + oficios
4. Audiencias	OGJ + Magistrado	Programación OGJ, acta digital en SIGJ, firma electrónica del juez	SIGJ + OGJ
5. Resolución	Magistrado + Secretaría	Sentencia, sobreseimiento o archivo; notificaciones electrónicas; archivo digital	SIGJ

VI.2. Coordinación con organismos externos

Organismo	Tipo de causa	Información requerida	Plazo de seguimiento
UIF	Lavado de activos (art. 303 CP)	Reportes de operaciones sospechosas, análisis patrimonial	15 días hábiles
AFIP / ARCA	Evasión fiscal (Ley 24.769 modif.)	Certificación de deuda, DDJJ, estado de cuenta	20 días hábiles
ANSES	Evasión previsional	Aportes y contribuciones omitidas	20 días hábiles
CNV	Activos virtuales / delitos bursátiles	Registro PSAV, operaciones con criptoactivos	15 días hábiles
Aduana / SENASA	Contrabando	Declaraciones aduaneras, movimiento de mercancías	15 días hábiles
Fiscalía Penal	Todos los delitos del fuero	Certificación de causa (Resol. OGJ 24/02/2023)	Coordinación diaria

VII. Plan de Implementación

VII.1. Fases del proyecto

Fase	Período	Acciones principales	Responsable
FASE 1 Diagnóstico y base	Semanas 1-4	Mapeo de procesos actuales; revisión de causas tributarias por ley más benigna; instalación Kanban	Secretario/a
FASE 2 Implementación piloto	Meses 2-3	Implementar herramientas en 10 causas piloto; reuniones diarias; biblioteca de plantillas	Secretario/a + equipo
FASE 3 Expansión y ajuste	Meses 4-5	Aplicación a todas las causas; primer ciclo PDCA; capacitación normativa	Todo el equipo
FASE 4 Estabilización	Mes 6 en adelante	Manual de procedimientos; métricas de gestión; evaluación semestral	Secretario/a + SCJ

VII.2. Indicadores de éxito

- Reducción del tiempo promedio de tramitación de causas tributarias en un 25% en 6 meses.
- Cero causas con vencimientos de plazos no detectados (prescripciones, prisiones preventivas).
- 100% de causas tributarias revisadas por aplicación de ley penal más benigna en los primeros 60 días.
- Reducción del tiempo de elaboración de oficios en un 40% gracias a la biblioteca de plantillas.
- Satisfacción del equipo medida trimestralmente mediante encuesta interna.

Cita online: TR LALEY AR/DOC/1461/2026

La violencia doméstica en el ámbito judicial

Funcionamiento de la OVD Capital del Poder Judicial de Tucumán



María Isabel Romano
Psicóloga. Integrante del Equipo Técnico de la Oficina de Violencia Doméstica del Poder Judicial.



Florencia Romano Norri
Abogada. Integrante del Equipo Técnico de la Oficina de Violencia Doméstica del Poder Judicial.

Sumario: I. Introducción. — II. Reflexiones finales. — III. Bibliografía.

I. Introducción

La violencia de género constituye una de las violaciones de derechos humanos más persistentes y extendidas de nuestro tiempo. No se trata de episodios aislados ni de conflictos privados: es un problema estructural con consecuencias directas sobre la salud pública, la seguridad ciudadana, el desarrollo económico y la cohesión social. La propuesta del presente trabajo es poner en relieve la importancia y reconocer la necesidad de construir redes que nos fortalezcan a la hora de defender derechos y proteger a personas vulnerables.

Vamos a tomar como punto de partida, la consideración de las violencias de género como fenómeno histórico social que se ejerce sobre los cuerpos y las condiciones materiales de vida de mujeres y disidencias sexuales, involucrando representaciones, deseos, afectividades y sensibilidades. Se trata de un fenómeno social complejo

que se combina con otras violencias (de clase, etnia, grupo etario, etc.). Dentro de las formas más ruidosas y llamativas de la violencia física y/o sexual, encontramos en su extremo los crímenes de odio por género, los femicidios y los traves-ticidios; como también otras formas más sutiles e invisibles que avalan y legitiman la idea instalada en la consciencia social que estos cuerpos puedan ser violentados.

Desde el marco de trabajo realizado por la Oficina de Violencia Doméstica (OVD), es nuestro objetivo primordial, que las personas afectadas a situaciones de violencia doméstica tengan *adecuado, efectivo y oportuno acceso a la justicia*.

Si bien es notoria la complejidad en la accesibilidad a la justicia en los casos de violencia de género, en las últimas décadas hubo cambios profundos e innovadores con la creación de normativa de igualdad y equidad en pos de una sociedad más justa, los tratados internacionales dieron lugar a legislaciones nacionales que hoy rigen nuestras prácticas. Por mencionar algunas, la Ley “Brisa” (sancionada en 2018), Ley “Micaela” (sancionada en 2019) y la ley nacional 26.485, sancionada en el año 2009 en Argentina, es la norma fundamental para prevenir, sancionar y erradicar la violencia de género. En ese sentido la

normativa enuncia que la atención a las mujeres víctimas de violencia se realizará a través de unidades especializadas en la temática “Violencia contra la mujer” con un patrocinio jurídico gratuito, atención psicológica y social, formación de grupos de autoayuda para intercambio de experiencias, atención médica y programas de reeducación para varones violentos, todo coordinado desde distintos estamentos: judicial y ejecutivo, pero adolecen de un factor común y dificultoso como es el presupuesto para una estructura de estas características, que si bien se conformaron en muchos lugares del país, no siempre los equipos son suficientes para el nivel de demanda.

La violencia de género constituye una de las violaciones de derechos humanos más persistentes y extendidas de nuestro tiempo. No se trata de episodios aislados ni de conflictos privados: es un problema estructural con consecuencias directas sobre la salud pública, la seguridad ciudadana, el desarrollo económico y la cohesión social.

Frente a este panorama, es evidente que ningún organismo puede dar respuesta por sí solo. La violencia de género es multicausal y multidimensional: se origina en desigualdades culturales, se sostiene en dependencias económicas, se expresa en daño físico y psíquico, por lo que

requiere protección legal inmediata. Por eso su abordaje exige, en primer lugar, interdisciplina. Necesitamos de la medicina y la psicología para atender el trauma; del trabajo social para reconstruir redes de contención y autonomía; de la educación para desarmar estereotipos desde las aulas; y del derecho para garantizar medidas de protección y sanción. Cada disciplina aporta una herramienta distinta. Si una falta, la intervención queda insuficiente.

En segundo lugar, exige intersectorialidad. El Poder Judicial y el Ministerio Público Fiscal no pueden actuar sin seguridad que ejecute las medidas, sin salud que atienda y registre las lesiones, sin desarrollo social que garantice refugio y asistencia económica, y sin las organizaciones territoriales que detectan los casos antes de que lleguen al sistema. Cuando cada sector trabaja como una isla, la víctima debe relatar su historia una y otra vez, enfrenta circuitos burocráticos contradictorios y, muchas veces, desiste. Cuando los sectores articulan protocolos comunes y sistemas de registro compartidos, se construye una ruta crítica que protege en lugar de revictimizar.

El tercer componente es una justicia eficaz y eficiente. La eficacia implica que el sistema proteja en la emergencia con medidas de restricción dictadas en el día y que sancione con perspectiva de género para enviar un mensaje social claro. La eficiencia refiere al tiempo: en violencia de género, la demora judicial no es neutral; es desprotección. Una perimetral que llega tarde, no protege. Una causa que tramita durante años desalienta nuevas denuncias y consolida la impunidad.

Por todo esto, en esta exposición sostendremos que la articulación interdisciplinaria e intersectorial, con un Ministerio Público Fiscal, Ministerio Público de la Defensa y una Oficina de Violencia Doméstica fortalecidos y coordinados, no es una propuesta académica. Es la mejor alternativa, en la Provincia de Tucumán y en el país, para prevenir, sancionar y erradicar la violencia de género, y para reparar integralmente a quienes la sufren.

Teniendo en cuenta que habría una multicausalidad en las dificultades en el acceso a justicia para las mujeres víctimas de violencia de género nos parece importante revisar algunas de esas barreras que dificultan el acceso. Luego de ello, transmitir y contar las herramientas y estrategias que intentamos a diario construir desde nuestra oficina a fines de facilitar la misma.

Las barreras procesales y administrativas: Esta categoría cabe incluir aquellas políticas y medidas que afecten a la organización y modelos de gestión de los órganos del sistema judicial.

Las barreras socioculturales: Son factores profundamente arraigados que dificultan tanto la prevención como la denuncia y la erradicación de esta problemática. Ejemplo de ello, es la naturalización del machismo, la culpa y vergüenza en las víctimas, la dependencia económica, etc.

Las barreras económicas: Resulta interesante destacar que existe un reconocimiento bastante generalizado en la doctrina respecto de que la

pobreza constituye la principal causa de exclusión, dándose tanto en el campo económico y social como en el cultural.

Las barreras de los equipos intervinientes: Algunos obstáculos que se observan en las intervenciones de las instituciones tienen que ver con las representaciones de género en tanto conductas esperadas y prácticas que reproducen y legitiman el orden hegemónico patriarcal. Estas representaciones tradicionales de género operan como obstáculos para el acceso a la atención, la prevención y la restitución de los derechos, tanto dentro como fuera de los dispositivos abordados. Estas representaciones despolitizan e individualizan el problema de la violencia de género, legitiman las prácticas violentas que ocultan el poder disciplinador del patriarcado, produciendo nuevas victimizaciones de las mujeres.

El desafío es visibilizar las significaciones imaginarias incrustadas en nuestro propio espacio laboral, en el sistema jurídico donde circulan nuestros informes y en nosotros/as mismos/as como sus operadores/as. De allí la importancia de internalizar la perspectiva de género como herramienta de análisis junto a las interseccionalidades, la cual le dará el aspecto singular al caso.

Por interseccionalidades, aludimos a aquellas vulnerabilidades que en simultáneo atraviesan la vida de la persona que consulta, afectando su desenvolvimiento y desarrollo en todas las áreas.

Como todos sabemos nuestra Oficina de Violencia Doméstica tiene como misión primordial, un real y verdadero acceso a justicia. A ello acompañan todo un aparato judicial que fue transformando sus tiempos y su organización procesal a fines de brindar respuestas más expeditivas ante cada denuncia, por ejemplo, los juzgados de familias emiten las medidas de protección a horas de recibir nuestros legajos. Cabe mencionar que, desde Pandemia, la atención de nuestra oficina es de 24 horas todos los días del año.

Por otro lado, desde la coordinación de nuestra oficina se promueve una articulación con los equipos que trabajan a nivel territorial en las zonas más vulnerables de nuestra provincia. Todo ello, a fin de brindar la información pertinente sobre el servicio que brinda nuestra oficina, de manera que podamos achicar la distancia entre la comunidad y el Palacio de Justicia, contando con el trabajo conjunto de los Juzgados de Paz que dictan y ejecutan medidas de protección.

Respecto de nuestros equipos conformados para la recepción de la denuncia, se trata de equipos interdisciplinarios, conformados por abogados/as, trabajadoras/es sociales y psicólogos/as. Se busca brindar una escucha y una mirada integral en la que se tienen en cuenta las particularidades de cada caso tratando de intervenir sin revictimizar, sin estigmatizar y contribuyendo así a un trato respetuoso y empático ante el padecimiento que genera la violencia.

Entendemos que para que se cumpla el verdadero acceso a justicia, es indispensable entonces tener una mirada integral de intervención que las analice, sopesa, interprete, evalúe e identifique a los fines de desactivarlas, compensarlas o eliminarlas.

Esta perspectiva implica dar a cada experiencia una forma singular, lo que denominaremos “el caso”. Asimismo, debe ser interpretado desde la experiencia *singular* del consultante. La regla entonces es, “el caso por caso”.

Dicho esto, lo que hay que detectar como primer punto de nuestro análisis es la multiplicidad de características que tiene “este caso”: edad, sexualidad-identidad de género; estado de salud; situación económica; nacionalidad; idioma; religión; etnia; nivel de educación, etc. Se trata de ver a la persona consultante dentro de su contexto y en su historia de vida, con las diferentes vicisitudes que lo atraviesan y desde qué lugar pide ayuda, comprendiendo cuál es su idea de “ayuda y/o solución”. Las particularidades del caso, descarta las respuestas protocolizadas o estandarizadas, abandonando la posición automatizada de la intervención.

En un segundo momento de nuestro análisis, nos parece fundamental considerar la suma de las desigualdades que se extraen de su contexto y de su historia, se debe planear la estrategia, no solo de intervención sino además de empoderamiento y acompañamiento. La interseccionalidad implica entonces, una herramienta analítica para poder diseñar el abordaje.

En este punto, queremos destacar el trabajo en red que realizamos desde nuestra oficina, donde se prioriza los contactos con otros organismos del Estado provincial y organizaciones no gubernamentales, a fin de garantizar una eficaz derivación de la persona, hacia instancias que reaseguren sus derechos o su atención.

Observando la intervención judicial en los casos de violencia y circunscribiéndola a nuestra misión que es lograr el adecuado, efectivo y oportuno acceso a justicia; si bien lo principal suele ser el dictado de la medida cautelar de protección, se encuentran presentes otros temas, no menos importantes, como ser: los relacionados a los alimentos; el cuidado personal de la prole; la organización de la nueva dinámica familiar; las referidas a la atribución del hogar; cuestiones de salud tanto de la persona afectada por la situación de violencia como de aquella que la ejerce.

Pero contrariamente, lo que ocurre, es una sobrecarga de trámites por la fragmentación del problema, que debe enfrentar la persona afectada en el momento de mayor crisis y riesgo, conspirando posteriormente contra el sostenimiento de la denuncia.

Cuando la mirada no es lo suficientemente integral, tanto en lo judicial como respecto de las otras problemáticas asociadas, la idea que se va anidando en la víctima, es la resignación de su protección como consecuencia directa. Los presagios del abusador resuenan en sus miedos, y prefiere retroceder. ¿Cómo se manifiesta esta resignación? con los desistimientos judiciales respecto a las medidas de protección. Los motivos de estos son en su mayoría por la falta de mirada omnicompreensiva. Los temas inconclusos que no fueron resueltos conducen a la víctima a renegociar con el agresor, cuestiones urgentes de resolver como lo es el aspecto económico o habitacional. No olvidemos, además, la importancia de conocer las etapas del ciclo de la violencia en

su historia, identificarlas y trabajar en ellas. La retracción es parte del ciclo hacia la salida. La víctima hace varios ensayos antes de poder romper el ciclo. Hay que contemplar sus necesidades y lo que ella “concibe como una salida”. Restaurar el lugar de la palabra es importante, sino caemos en la objetivación en pos de la ayuda que “no ayuda”, en lo tutelar y no en el verdadero empoderamiento. El derecho a ser oída y a que su opinión sea tenida en cuenta, es un derecho y una garantía consagrado en el art. 16 de la ley nacional 26.485; como lo es el derecho a vivir una vida libre de violencia, principal objetivo de la ley (art. 2º).

La delgada línea entre el deber del Estado de brindar protección inmediata y la revictimización, se entremezclan. La esencia de la OVD es su mirada interdisciplinaria que se pone de manifiesto en el informe de riesgo que tanto sirve al juez para el otorgamiento de medidas de protección inmediata como un elemento de valoración en un posible juicio. Trabajamos solo con el relato de la persona afectada a la situación de violencia, la propia interpretación de su historia, su contexto y su principio de solución. Este tipo de intervención interdisciplinaria implica abordar el fenómeno de la violencia en al menos tres dimensiones: social, psicológica y legal simultáneamente. Por ello, trabajar desde la interseccionalidad, comprende una estrategia múltiple e integral (psicosocial y legal) y no tutelar. Las acciones se dirigen al empoderamiento y autonomía de la persona que busca ayuda. Estos dispositivos y prácticas desde distintas disciplinas, sectores y niveles de intervención se basan en el objetivo de lograr una perspectiva de asistencia integral a quienes han sufrido algún tipo de violencia doméstica, promoviendo la detección temprana de estas situaciones, la identificación de los factores de riesgo y el fortalecimiento de los factores de protección. Es por ello por lo que aplicar la interseccionalidad en el caso es fundamental. Mirar entre líneas el caso, desmenuzar el relato y los hechos que esconde, escuchar hasta el silencio en su narración, los grises de los hechos y los vacíos, nos dará una información invisibilizada hasta por la propia naturalización de la violencia que la misma mujer repite. En el texto de Eva Giberti-Fernández: *La mujer y La violencia invisible*, se lee: “Este proceso se dirige a posibilitar abordajes transdisciplinarios en razón de que la aparición de estas propuestas constituye un nuevo intento de superación de los reduccionismos psicologistas o sociologistas. Al

mismo tiempo, parece abarcar un espectro más amplio de cuestiones ya que el criterio de atravesamientos disciplinarios implica el intercambio de diferentes áreas de saber”. En tal sentido, habrá que analizar los sesgos sexistas que cada disciplina presenta. Susana Velázquez en su libro *Violencias cotidianas, violencias de género* plantea la importancia de un abordaje interdisciplinario, que constituirá una red de sostén para que los profesionales puedan ofrecer respuestas coordinadas y eficaces (VELÁZQUEZ, 2003).

En conclusión, si hay un defectuoso análisis interseccional (fragmentación de la situación), aumenta la posibilidad de desacierto en la intervención, y tal vez corremos el riesgo de fracasar en el único intento de salida, fomentando la desesperanza del entrapamiento. La Dra. Aída Kemelmajer de Carlucci enfatiza la necesidad de incorporar la perspectiva de género para combatir la violencia estructural. La violencia se basa en desigualdades de poder estructurales y patrones socioculturales. En sus palabras de apertura del año académico del Instituto de Formación y Capacitación Judicial del Superior Tribunal de Justicia de Entre Ríos, se lee: “La violencia, especialmente la familiar y de género, no se resuelve solo con leyes o el Poder Judicial, sino que es un fenómeno sociocultural y económico que requiere un enfoque multidisciplinario”. “...Las descalificaciones que implican subordinación en las mujeres pueden aparecer en contestaciones de la demanda o los alegatos. Hay que erradicar toda *violencia institucional* que tenga por fin retardar o impedir que todas las mujeres ejerzan sus derechos”.

II. Reflexiones finales

La Violencia como fenómeno, sociohistórico complejo, y a su vez, transversal y epistémico político, requiere para su abordaje herramientas proporcionalmente complejas, transdisciplinarias y transectoriales que contribuyan a la visibilización de sus múltiples dimensiones, a la detección de sus dispositivos y efectores. El desafío es visibilizar las significaciones imaginarias incrustadas en nuestro propio espacio laboral, en el sistema jurídico donde circulan nuestros informes y en nosotros/as mismos/as como sus operadores/as. Consideramos que para un abordaje de la problemática de la Violencia de Género se requieren políticas de Estado que prevean desde el inicio del eslabón de la cadena, acciones de prevención fundadas en un sistema de alertas tem-

pranas que nos permitan actuar a tiempo en las situaciones de violencia y, a su vez, acciones de prevención que nos permitan actuar en el mediano y largo plazo, conmoviendo, deconstruyendo y transformando patrones sociales y culturales que moldean los estereotipos, las identidades y las relaciones entre los géneros. Acciones de prevención que promuevan la igualdad e interpelen los vínculos jerárquicos y violentos entre los géneros. Pensamos a las personas en situación de violencias por motivos de género no como víctimas pasivas, sino considerando su trayectoria y redes de pertenencia, sabiendo que no hay salida individual para las situaciones de violencia de género, sino posibilidades abiertas por un Estado que debe estar presente, con políticas públicas que promuevan la igualdad y al abordaje estructural de las condiciones que hacen posibles cada nuevo hecho de violencia.

El problema de la violencia de género en su complejidad, no se resuelve ni con la sanción de leyes ni con el acceso a asistencia psicológica de modo exclusivo. Requiere una *política de alcance integral* que implique la asistencia y acompañamiento inmediato a las mujeres que realizan las denuncias.

III. Bibliografía

KEMELMAJER DE CARLUCCI, Aída, “Conferencia de apertura del año académico del Instituto de Formación y Capacitación Judicial del Superior Tribunal de Justicia de Entre Ríos”, 2025.

FLORES, Miguel Mario, “La justicia argentina y la complejidad en el acceso a la justicia en los casos de violencia de género”, *Revista Pensamiento Penal*, Bs. As., 2023.

FRIDMAN Irene, (2022) “Violencia de Género y Psicoanálisis”, Lugar Editorial, 2022.

Reglas de Brasilia sobre Acceso a Justicia de las personas en condición de vulnerabilidad, 2008, XIV Cumbre Judicial Iberoamericana, Brasilia.

ZALDÚA, Graciela - LONGO, Roxana - LENTA, María Malena, “Dispositivos instituyentes contra las violencias de género”, IV Encuentro Internacional de Investigación en Género. Universidad Nacional de Luján, Luján, 2016.

Cita online: TR LALEY AR/DOC/1462/2026

