

La reforma constitucional santafesina y el sistema de justicia

Autor:

Erbetta, Daniel

Cita: RC D 72/2026

Encabezado:

El autor analiza la reforma constitucional de la Provincia de Santa Fe, enfocándose -principalmente- en la transformación del sistema de justicia para fortalecer la independencia judicial y la democracia. En este sentido, destaca la importancia de la implementación del juicio por jurados clásicos y el modelo acusatorio adversarial en todos los fueros como herramientas esenciales para garantizar la transparencia y la participación ciudadana, y subraya que el éxito de estos cambios depende de una capacitación constante en litigación oral y de mecanismos de selección de magistrados basados en la idoneidad.

Sumario:

I. Introducción. II. La reforma y el sistema de justicia. III. La selección y enjuiciamiento de jueces, procuradores, fiscales y defensores. IV. Estructura judicial y modelo de enjuiciamiento. V. El impacto de ambas previsiones en la organización, gestión y litigación del sistema de justicia provincial. VI. La reforma y su incidencia en la legitimidad y credibilidad del sistema de justicia. VII. La internalización de la reforma y la capacitación permanente. VIII. Conclusiones.

La reforma constitucional santafesina y el sistema de justicia

I. Introducción

De inicio me permito una breve reflexión dada la relevante derivación de los constituyentes a la actividad legislativa para cerrar muchas de las previsiones y cláusulas reformadas y/o incorporadas en la reforma. De allí la necesidad de apelar a la razonabilidad y prudencia, teniendo presente que, como decía Alberdi, una Constitución es la carta de navegación de una sociedad y por ello, en términos institucionales, una forma de organizar y distribuir de manera equilibrada el poder, de construir ciudadanía y ampliar derechos procurando instrumentos idóneos para garantizar su eficacia; y también, básicamente, un acuerdo para fortalecer la democracia (hoy tan debilitada, al punto de encontrarse prácticamente en terapia intensiva), la institucionalidad y dentro de ello, la independencia judicial.

Más ciertamente darse una Constitución, respetarla y hacerla respetar, resulta -hoy más que ayer- un acto de confraternización, especialmente ante un proceso -como el actual- de profundo deterioro de las condiciones jurídicas.

Por ello la dignidad humana -como antítesis de la crueldad o degradación humana- debe ser obligadamente asumida como fuente de determinados deberes y conductas que vinculan a los poderes del Estado y que deben respetar esencialmente jueces, fiscales, defensores y demás actores forenses. También los actores de los otros poderes del Estado.

II. La reforma y el sistema de justicia

Más allá de las reformas introducidas en relación al Poder Judicial y las diversas valoraciones que pueden merecer, intentaré dar cuenta de dos cuestiones significativas que, en nuestro criterio, tienen incidencia en muchas otras y especialmente en el fortalecimiento de la independencia judicial que, como se sabe, es garantía del ciudadano y, ante todo, un derecho humano.

Independencia que no es atributo de los jueces sino esencia de la jurisdicción. De allí que la expresión juez

independiente es una tautología porque la independencia es consustancial al ejercicio jurisdiccional de modo que un juez no independiente no es juez sino un inmoral cuando no un prevaricador.

Dado que las cuestiones que abordaré, directamente vinculadas a las previsiones de la última parte del art. 14 y concordantemente al art. 118, fueron propuestas (en particular las que pasaré a analizar) desde el Departamento de Derecho Penal, Criminología y Políticas Democráticas de Seguridad de la Facultad de Derecho de la UNR, nuestro agradecimiento a los convencionales que, con pequeñas modificaciones, las receptaron.

Demás está decir que nuestra propuesta fue mucho más abarcativa y, en algunos casos coincidentes con las que se plasmaron en el texto constitucional. Vale por caso referenciar las relativas a la independencia y autonomía del Ministerio Público de la Acusación y de la Defensa, la sustitución del régimen disciplinario sobre fiscales y defensores[1] y la eliminación de la inmunidad de proceso de la que gozaban (junto a la inmunidad de arresto y la indemnidad de opiniones parlamentarias), casi con exclusividad en el contexto nacional, los legisladores santafesinos, entre otras.

III. La selección y enjuiciamiento de jueces, procuradores, fiscales y defensores

Otras propuestas que formulamos no llegaron a ser aceptadas.

Y si bien no son el objeto estricto de este comentario, me permito igualmente una breve reflexión, especialmente en atención a lo señalado de comienzo, dada la actividad que deberá desarrollar la legislatura provincial para dar operatividad a disposiciones e institutos de particular relevancia para la calidad institucional y especialmente la independencia judicial.

Refiero al mecanismo de designación y remoción de jueces (arts. 139 y siguientes), por tratarse de uno de los elementos claves, junto a otros que relacionaré, a la hora de garantizar y fortalecer la independencia judicial y la idoneidad de los operadores.

En el punto, ante el fracaso operativo de la mayoría de los Consejos de la Magistratura[2], habíamos propuesto regular un método y no un órgano[3]; sin embargo, la convención optó por un consejo de selección más al estilo de los consejos de la magistratura y es de esperar que la ley que lo reglamente determine el mecanismo de designación de cada estamento (en el caso de los docentes universitarios *concurrados* se especifique que sean de la universidad pública, precisamente por el modo de acceso al cargo); determine la confección de listas anticipadas que permita titularizar definitivamente vacantes que se produzcan por el término de vigencia de la lista y para quienes superaron determinado puntaje; un mecanismo de evaluación que no puede limitarse a la resolución de un caso y que deberá contemplar -en el modo de evaluación- el avance hacia sistemas de justicia con litigación oral efectiva en todos los fueros y obviamente, la necesidad de una terna vinculante que permita al Poder Ejecutivo ejercer su competencia dentro de un ámbito más acotado como garantía de transparencia y mecanismo de fortalecimiento de la independencia.

Del mismo modo, y aun cuando hubiese sido más apropiado garantizar un mayor equilibrio de sus integrantes (se optó por una mayoría del estamento político), deberá regular la cuestión de las faltas graves como causal de enjuiciamiento, respetando la necesidad de la potestad disciplinaria del Poder Judicial y el Ministerio Público sobre otras faltas ya que eso impone el gobierno de cualquier poder independiente.

En síntesis, no desaprovechar la regulación legal para tratar de generar mecanismos transparentes de selección y evitar invadir la competencia propia de cada poder a la hora de definir la propia del tribunal de enjuiciamiento.

IV. Estructura judicial y modelo de enjuiciamiento

Volviendo a las normas constitucionales objeto de este trabajo, y por el impacto que tienen en la constitucionalización y democratización de la estructura y el sistema judicial, voy a dar cuenta -como anticipé- de las reformas introducidas en los arts. 14 fine y 118 de la nueva Constitución provincial.

Sólo me permito una digresión en relación al primero de ellos, en tanto hubiese sido apropiado su ubicación

sistemática dentro del título tercero del texto reformado y no como última parte del art. 14.

1. De inicio, dos cuestiones imprescindibles para comprender su alcance.

a) Las y los abogados, cualquiera sea el rol que nos toque desempeñar, integramos un poder político del Estado que forma parte de la estructura de gobierno de la sociedad.

Gobernamos gestionando conflictividad y, en el deber ser, tratando de limitar la arbitrariedad y los abusos de poder, tanto de los poderes públicos como de los poderes salvajes concentrados (en expresión de Ferrajoli).

Por tanto, nuestros actos como actos de gobierno deben ser públicos, transparentes y racionales, pero ello no es posible si los jueces trabajan escondidos en un departamento de sesenta u ochenta metros cuadrados y detrás de un expediente de papel, PDF o digital.

Recuperar la publicidad de los actos de gobierno es un deber constitucional que nos interpela y que compromete a todos los poderes públicos (no sólo al judicial); por ello, resulta inadmisibles, por ejemplo, que la Comisión de Acuerdo en la Legislatura, en el ejercicio de la cuestionada potestad disciplinaria sobre fiscales y defensores, funcione en secreto y con deber de confidencialidad.

b) Lamentablemente, la doctrina procesal, generalmente focalizada en una conceptualización del proceso como secuencia de trámites con prescindencia de las estructuras judiciales (aunque también la teoría constitucional y la política), nunca repararon en la dimensión político organizacional, los procesos de trabajo y gestión y los modos de litigación; tampoco en la relación entre las estructuras o modelos de organización judicial y los esquemas procesales.

Ello tal vez explique por qué persisten los principales problemas de los sistemas de justicia: la publicidad (o su ausencia) y la trazabilidad de los procesos (la extensión temporal desmedida de los juicios).

No se advirtió la importancia que esas tres dimensiones: organización, gestión y litigación tienen incluso en la reconstrucción del sentido de las normas y los modos de intervenir los conflictos, así como en la calidad de los procesos y las decisiones judiciales.

Como si fuera poco, tampoco han advertido el impacto que ello tiene en el fortalecimiento institucional y, especialmente, en la independencia judicial.

V. El impacto de ambas previsiones en la organización, gestión y litigación del sistema de justicia provincial

Precisamente el agregado como último párrafo al art. 14 y la previsión del art. 118 que se proyecta a todos los procesos judiciales y a la propia matriz organizativa del judicial permite reivindicar esas tres dimensiones que tienen además incidencia directa en el fortalecimiento institucional: especialmente -repito- en la independencia judicial y, consecuentemente, en la calidad de la democracia.

Esas reformas interpelan a la legislatura para una profunda transformación de la ingeniería institucional del judicial, sus procesos de gestión e incluso sus modos de litigación que nada tienen que ver con los propios, en la actualidad, en los procesos judiciales no penales y que muchas veces se encuentran distorsionados en los procesos penales como consecuencia de las malas prácticas de algunos operadores.

La afirmación precedente es derivación directa de la previsión constitucional del juicio por jurados populares **clásico** para todos los procesos judiciales, así como de la ratificación del modelo acusatorio y adversarial penal (ya previsto en la Constitución Nacional) y del juicio oral consecuente para los procesos no penales.

También por el impacto de la referencia a **jueces de revisión** (en el art. 118 Constitución reformada, en lugar de la referencia a **Cámaras de Apelaciones**) y a la posibilidad de organizar a los jueces a través de **Colegios**.

Y aquí una digresión: este modelo no es otro que el previsto por la Constitución Nacional. De hecho, que tengamos una Constitución vigente y válida pero no eficaz (cada vez se respeta menos, especialmente por quiénes tienen el especial deber de cumplirla y hacerla cumplir) no invalida la afirmación; antes bien da cuenta del desprecio y la falta de responsabilidad de quiénes -como se dijo- tienen/tenemos la obligación de garantizar su acatamiento.

Vale señalar que la Constitución Nacional refiere al jurado popular en tres artículos y sólo en uno de ellos establece una regla especial para los juicios criminales (el art. 118, CN), mientras en los restantes no hace distinción. Así, el art. 24, CN prescribe "El Congreso promoverá la reforma de la actual legislación en todos sus ramos y el establecimiento del juicio por jurados" y el art. 75, inc. 12, CN que hace lo propio en tanto dispone que "Corresponde al Congreso, inc. 12: Dictar los Códigos Civil, Comercial, Penal, de Minería ... así como las leyes ... que requiera el establecimiento del juicio por jurados".

Lamentablemente, parece una costumbre naturalizar el apartamiento permanente de la manda constitucional, tanto que la CSJN desde "Llerena" (Fallos: 328:1491, 17/05/2005); "Dieser-Fraticelli" (Fallos: 329:3046, de fecha 08/08/2006), reafirmaron que el modelo de proceso penal es el acusatorio y en "Canales" (Fallos: 342:697, de fecha 02/05/2019), que el modelo de enjuiciamiento penal está dado por propio del juicio por jurados populares. Sin embargo, entre tanto, parte de la misma justicia federal (en especial la de Comodoro Py) se resiste una y otra vez a constitucionalizar sus procesos penales y no siempre por reparos culturales o naturales sino por razones latentes (no manifiestas) poco compatibles con la calidad institucional y la independencia judicial. Por caso, y por fuera de las razones latentes, sólo una falta de comprensión de la lógica adversarial y el sistema acusatorio puede dar base a las resistencias en el pretexto de la falta de recursos que, obviamente, no es tal.

El problema es que no se admite que la reforma lejos de una cuestión técnica y mucho menos procesal es, ante todo, esencialmente política e ideológica e implica una nueva concepción en el modo de ejercer el **poder** hacia afuera y hacia adentro. Por ello hay resistencias porque cuando hablamos de poder hay intereses (ya no voy a poder adueñarme de un caso para manejar su trazabilidad, entre tantos ejemplos que podrían darse) aunque también haya resistencias naturales (nadie quiere dejar de hacer lo que siempre hizo), que necesariamente deben asumirse estratégicamente como parte de los procesos de reforma e implementación.

Tal vez la justicia federal debería mirar un poco más las experiencias provinciales que, con sus aciertos y deficiencias operativas, proporcionan una enorme ventaja -precisamente- para superar obstáculos y dificultades propios de la implementación de un modelo que debe asumirse como un radical cambio cultural, organizacional, de gestión y de litigación; y que no admite la reproducción encubierta de la lógica propia del inquisitivo mixto porque ello sólo lleva a cambiar la etiqueta y preservar la sustancia, con todos los vicios de un sistema culturalmente y normativamente dominante, cuyo fracaso ha sido superlativo y que, para peor, es francamente inconstitucional.

De allí la importancia de las normas constitucionales provinciales relacionadas que convierten a nuestra Provincia de Santa Fe en la primera provincia que reconoce, a nivel constitucional, el jurado popular y el avance hacia los sistemas adversariales, siguiendo una tradición propia de nuestra historia porque siempre las provincias han estado a la vanguardia del sistema judicial federal y, particularmente en el establecimiento del juicio por jurados populares donde ya son catorce las provincias que lo han adoptado y, en general (salvo Córdoba que sigue un modelo escabinado ajeno a la genealogía constitucional), a través del modelo clásico de doce jueces/juezas ciudadanos.

¿Pero cuáles son los alcances de las dos normas comentadas?

a) En primer lugar, el art. 14 in fine de la nueva Constitución provincial prescribe el sistema acusatorio, adversarial, oral (inevitablemente público por efecto del principio republicano y la publicidad de los actos de gobierno) y el juicio por jurados populares **clásico**, derivando a la ley los casos que deberán ser juzgados por los jurados.

Consecuencia, la referencia a jurado popular **clásico** implica una definitiva limitación legislativa y, por imperio de dicha reforma, el legislador santafesino tiene vedado proyectar en el futuro una reforma a la ley de jurados

populares para juicios criminales o legislar para los otros fueros un modelo de jurado popular escabinado; esto es, la antítesis al jurado popular **clásico**.

Esa misma referencia y el resto de la norma que reafirma el modelo adversarial y acusatorio, único compatible con el juicio por jurados populares, lleva implícito la reivindicación de la centralidad del juicio oral y público y la limitación legislativa para introducir deformaciones a la oralidad efectiva (juicios leídos o por zoom) y proyecta la necesidad de profundizar la capacitación en la litigación oral propia del modelo adversarial que nada tiene que ver con la que caracteriza la práctica forense en los fueros no penales, en los modelos penales inquisitivos mixtos (justicia federal) e incluso en los sistemas acusatorios distorsionados por las malas prácticas de los operadores.

En el mismo camino, la segunda cuestión de relevancia introducida por la reforma, consiste en la prescripción de la implementación progresiva del juicio oral y por jurados populares en todos los demás procesos judiciales y en las mismas condiciones que el jurado penal (**clásico**).

El impacto de esta reforma es de tal magnitud que los legisladores deberán asumir la necesidad de una transformación radical del esquema procesal propio de los procesos civiles y laborales y, consecuentemente, también un profundo cambio en los modos de litigación. ¿Por qué?: por la razón -ya anticipada- que el único modelo compatible con la oralidad efectiva y el juicio por jurados populares clásico en lo civil y laboral es el propio de un sistema adversarial, de audiencias públicas y orales y con una litigación completamente diversa a la lógica propia del expediente de papel, PDF o digital.

No podemos omitir una breve y particular referencia a la relevante habilitación del juicio por jurados populares clásico para todos los procesos judiciales. Es cierto que, así como en materia penal sólo está reservado para delitos graves (crímenes) y más allá de la necesidad de ampliar el universo de delitos que actualmente establece la ley de jurados penal, también en materia de Derecho Privado ante la imposibilidad inicial de extenderlo a todos los casos, habrá que definir el conjunto de casos que, tanto por razones cualitativas como cuantitativas, deberán ser derivados al enjuiciamiento por jurados populares, lo cual permitirá además reducir notoriamente la desconexión que existe entre las demandas y descontento social y el sistema de justicia.

Una reforma trascendente que coloca a Santa Fe a la vanguardia y que ha merecido el comentario elogioso no sólo a nivel nacional sino incluso en el extranjero.

b) Como si fuera poco, el art. 118 habilitado para su reforma, reemplazó la referencia a "Cámaras de Apelaciones" por la de "**jueces de revisión**" y estableció que los jueces de revisión y los demás jueces pueden ser organizados en **Colegios de Jueces**, lo cual habilita la transformación radical de la matriz organizativa del judicial y por añadidura del anticuado modelo de gestión propio del sistema escrito en papel o computadora.

Es que el modelo flexible de organización a través de "**Colegios**" implica la contracara de la estructura feudal y compartimentalizada de "**Juzgado**" y representa un avance significativo para superar los múltiples inconvenientes derivados de aquél anticuado e ineficiente modelo organizacional.

Como consecuencia de una organización flexible para el ejercicio de la jurisdicción surge la necesidad de pensar mecanismos de gestión de audiencias y de gerenciamiento del sistema que, no sólo por falta de formación sino por incompatibilidad constitucional, jamás puede estar a cargo de los jueces. Las **Oficinas de Gestión Judicial** son otra previsión que los legisladores deberán asumir como parte de esta reingeniería institucional que nos impone ahora la Constitución provincial.

VI. La reforma y su incidencia en la legitimidad y credibilidad del sistema de justicia

Hoy debemos asumir que tanto la política como el judicial atraviesan una crisis común de legitimidad y confianza. En verdad la justicia es un valor lo que existen son campos judiciales y muy diversos, por cierto. Por tanto, si la socializada "crisis de la justicia" tiene correlato real o no es una cuestión que no neutraliza la fuerza cultural del argumento; la ciudadanía no cree en los poderes judiciales y más allá de las particularidades propias de cada Poder Judicial, incluso dentro de una misma provincia o de la justicia federal, existen problemas estructurales

comunes derivados de un modelo de organización, procesos de trabajo y gestión y modos de litigación anclados en los registros del pasado, de origen medieval, reivindicados con el modelo napoleónico y, entre nosotros, propios de la época colonial.

Esa es la matriz de un sistema piramidal, jerárquico y vertical, la estructura feudal de juzgado y el expediente escrito de papel, PDF o digital, verdadero objeto de deseo del esquema inquisitivo. Y aquí otra digresión para evitar confusiones. La inversión tecnológica puede generar una comodidad a las abogadas/os, pero no resuelve ni la publicidad, ni la trazabilidad de los procesos si previamente no modificamos los modelos organizativos y los esquemas procesales.

Por ello la digitalización en nada ha impactado en la duración de los juicios, ni ha impedido que muchos procesos sigan siendo disneylandia de los trámites, como bien los ha caracterizado Alberto Binder. Tampoco ha logrado evitar la naturalización que los operadores hacen de los tiempos procesales. Nuestro tiempo lineal y existencial lo medimos y sufrimos con plena conciencia, pero frente a un expediente escrito o digital el baremo parece ser otro.

Por fuera del ámbito penal, tenemos en la justicia federal y gran parte de la justicia ordinaria (incluida la de nuestra provincia), una matriz totalmente anticuada, con múltiples esquemas procesales, variantes y competencias procesales y un sistema recursivo totalmente distorsionado.

Un sistema que privilegia el trámite versus el litigio; el expediente de papel o digital frente a la oralidad en audiencia pública (que nada tiene que ver con juicios leídos -peor aún por zoom-, o con minutas sustitutivas o audiencias con ayuda papel o donde ni el juez ni las partes tienen cabal comprensión del rol que les cabe en un sistema de audiencias orales); el fraccionamiento temporal de audiencias y la delegación funcional versus la continuidad, inmediatez y concentración y, para peor, con un modo de gestión apoyado en prácticas y rutinas añejas (siempre se hizo así) que alimentan un *síndrome de alienación temporal* donde los años pasan sin que nadie tome nota que, por ejemplo, un proceso concursal no puede durar veinte años (por caso, y volviendo a lo penal, tampoco la investigación de una muerte puede llevar once años en un juzgado de instrucción).

En nuestra provincia hemos avanzado en el campo civil pero lenta y limitadamente. La **prueba piloto en oralidad**, implementada en función del Convenio celebrado entre el Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la Nación, la Presidencia de la Corte Suprema de Justicia provincial ejercida por el suscripto y el Gobernador Miguel Lifschitz en el año 2017 y que recibiera reconocimiento legislativo por Ley provincial 14264^[4], demostró cómo, y aún sin una adecuada litigación, la trazabilidad de los procesos civiles a los que se aplica se redujo de cinco a seis años promedio a un año y medio. Obviamente que puede reducirse aún más, pero la prueba piloto era el inicio no el final del camino. De allí la necesidad de su ampliación e implementación a todos los procesos civiles e, incluso, laborales.

Santa Fe implementó, con bastante éxito, el **sistema acusatorio en lo penal** hace algo más de diez años y hace meses reguló e implementó el **juicio por jurados populares** con una limitada, pero muy exitosa experiencia.

Obviamente ello no hubiese sido posible sin una nueva estructura y organización institucional (válida también para la justicia civil), en tanto el acusatorio no se reduce a una simple separación funcional.

Debemos profundizar el cambio y de hecho hemos propuesto a la legislatura la unificación de las Oficinas de Gestión de primera y segunda instancia; la ampliación de competencia residual -preservando la especialidad- a los jueces penales juveniles, la supresión de tiempos muertos que demoran el litigio del recurso de apelación y el aumento de pena para habilitar tribunales de revisión colegiados; todo lo cual apunta -sin costo alguno- a una mejor racionalización de recursos humanos y una equitativa distribución de la carga de trabajo.

También por convenio celebrado con el Poder Judicial de Tucumán (suscripto por el Presidente de la Corte Suprema de Tucumán y el Presidente de la Corte Suprema provincial (en ejercicio del suscripto), en el año 2023, estamos avanzando en la informatización del sistema penal santafesino que tenía un desarrollo precario e incompleto. El convenio ha posibilitado su reemplazo por un sistema informático de código abierto, gratuito y adaptable a los procesos de trabajo de cada oficina, que centraliza toda la historia de la carpeta judicial en una sola interfaz digital sin necesidad de soporte papel (incluidos los videos de las audiencias); permite tener

trazabilidad de los procesos para identificar puntos críticos y aplicar mejoras continuas; dispara notificaciones digitales automáticas según el tipo de actuación; contiene modelos preestablecidos de providencias y oficios y genera estadísticas de gobernanza de datos automáticamente (en tiempo real). Como si todo fuera poco, el convenio de cooperación interinstitucional le genera al servicio de justicia una herramienta de última generación con múltiples ventajas y de modo absolutamente **gratuito**, ahorrando al estado provincial una inversión millonaria. Cabe destacar también la generosidad y el compromiso institucional de los integrantes del Poder Judicial tucumano, desde el Presidente del Tribunal Superior y sus colegas hasta los equipos técnicos informáticos, de sistemas y de gestión, que no sólo han proporcionado su propio desarrollo, ya probado con sobrado éxito, de manera totalmente gratuita sino los recursos humanos necesarios para la implementación en nuestra provincia, lo cual permite reivindicar la importancia y los resultados de la cooperación entre actores de los poderes públicos.

Ello no neutraliza la necesidad de cubrir vacantes e incluso de incorporar recursos humanos en áreas críticas y en campos extrajurídicos (psicólogos, expertos en prevención de riesgo de violencia, equipos interdisciplinarios, peritos en finanzas y economía, peritos informáticos, etc.), teniendo en cuenta que tenemos un Poder Judicial cuyo impacto en el presupuesto provincial es reducido (2,7 % el Poder Judicial y 0,65 % el Ministerio Público -fiscalía y defensa pública-) y que cuenta con 381 cargos de jueces de todas las competencias en la provincia. Si tomamos, al sólo efecto comparativo, los datos de la Provincia de Córdoba -por su equivalencia en distintos aspectos-, podemos reparar en la diferencia cuantitativa derivada de un total de casi 600 jueces en esa provincia.

La reforma habilita ahora a profundizar las modificaciones al sistema de justicia civil y laboral, procurando su constitucionalización.

Ello supone en lo **organizacional** flexibilizar las estructuras mediante los colegios de jueces o, para los más conservadores, los juzgados de gestión asociada. Debemos pensar en la unificación total de la justicia civil como se hizo en penal (jueces civiles integrados en colegios), camino iniciado con la conversión de circuito en distrito.

También en orden a la matriz organizativa y la gestión avanzar hacia la separación de la función jurisdiccional y la de gerenciamiento mediante las oficinas de gestión (lo cual, sumado al sistema de audiencias orales, suprime una grosera lesión a la independencia judicial: la delegación de funciones). Esto permite recuperar el cincuenta por ciento del tiempo de cada juez que hoy se dedica part time a ejercer la jurisdicción (única función para la cual fue investido constitucionalmente, teniendo en cuenta además que dicha función es personal e indelegable), mientras ocupa el resto del tiempo para gerenciar una Pyme llamada Juzgado.

En lo procesal simplificar los esquemas y con ellos los procesos (ordinario, monitorio y poca cuantía) y pensar reformas vinculadas a los medios probatorios, control de la prueba, forma de incorporar y producir prueba, sistema de audiencia oral y pública con audiencia inicial y final para todos los casos con controversias y litigio del recurso. Los casos sin controversias derivarlos a oficinas de trámite estandarizadas aprovechando las ventajas de la Inteligencia Artificial y bajo el control de uno o más jueces del Colegio afectados a esas oficinas.

Algo similar con alguna variante vinculada a alternativas de conciliación previa debe trasladarse al campo laboral, aunque allí es necesario, especialmente en algunos Distritos (por caso, Rosario) incrementar la limitada cantidad de jueces laborales.

De este modo, y especialmente por la previsión de los jurados populares para todos los procesos, la Constitución reformada favorece, empuja, facilita satisfacer una necesidad institucional: recuperar legitimidad y confianza social, al proyectar un **sistema de justicia pública y visible, y habilitar la participación ciudadana** en un Poder monopolizado hasta hace poco exclusiva y excluyentemente por una profesión.

Vale destacar que la implementación del juicio por jurados populares no sólo permite democratizar un poder del estado no representativo, sino que, además y especialmente, se constituye en un eficiente antídoto a las distorsiones de los sistemas adversariales que no provienen de la herramienta sino de su mal uso. Por ello no hay que confundir la medicina con la mala praxis (lo cual llevaría a cerrar facultades de Medicina y hospitales).

Esas distorsiones propias de la mala litigación y de una errónea conceptualización del rol del juez y las partes en

un sistema adversarial (diverso por cierto según el tipo de audiencia), resultan poco probables -casi imposibles- ante un jurado popular.

VII. La internalización de la reforma y la capacitación permanente

Lo expuesto demanda además un cambio cultural y mucha capacitación, en tanto la litigación oral (para cualquier fuero) nada tiene que ver con juicios o papeles leídos, ni con la falsa libertad o amplitud probatoria, ni con el rechazo a los filtros de evidencia, ni con la conversión de la apelación en un segundo juicio.

El litigio oral (sin papel, PDF o digital) es el mismo para cualquier proceso.

De allí la importancia de generar instancias permanentes de capacitación en litigación oral civil, laboral, penal y por jurados populares. Tanto en los ámbitos universitarios como en los centros de capacitación. En este sentido, cobra relevancia la Diplomatura de posgrado en litigación oral civil, laboral, penal y por jurados populares que ofrece en este año 2026 la Facultad de Derecho de la UNR, así como la Diplomatura de posgrado en litigación oral penal y por jurados populares de la Facultad de Derecho de la UCA.

Es que la reforma constitucional comentada, nos obliga aún más a la capacitación continua no sólo respecto a nuevas conceptualizaciones sobre la forma de abordar los conflictos que llegan a los tribunales sino, especialmente, en orden a la litigación oral y con ello al rol del juez y las partes (donde hay responsabilidades comunes a todas las audiencias y otras según el tipo de audiencia que demandan un juez más o menos activo), al problema probatorio y la admisibilidad de la prueba; en el caso del juicio por jurados populares, la audiencia de selección de jurados, el litigio de las instrucciones y, para todos los casos, el litigio del recurso, en tanto no hay equivalencia funcional porque no es lo mismo construir un sistema de litigio de control cuando se litiga sobre un expediente de papel, PDF o digital, sobre actas y escritos, sin reglas claras de producción de evidencias y litigio en juicio, sin intermediación, etc. que cuando se litiga en base a un sistema adversarial mediante audiencias orales.

VIII. Conclusiones

Los procesos de reformas judiciales, como parte de las políticas públicas, son un problema esencialmente político e ideológico. En última instancia se discute una forma de ejercicio de poder, hacia afuera y hacia adentro. La reforma judicial es necesaria e involucra no sólo una cuestión normativa sino esencialmente una dimensión política, organizacional y cultural. También un cambio radical en los modos de litigación.

Afortunadamente, la reforma constitucional ha asumido el único modelo constitucionalmente admisible y, mediante las previsiones aquí comentadas, habilita a una transformación radical del sistema de justicia provincial, favoreciendo la publicidad, la transparencia y la eficiencia en las respuestas a los conflictos judicializados.

La independencia y la imparcialidad de las y los jueces sólo es compatible con un sistema adversarial, mediante audiencias públicas y orales para todos los actos del proceso sin distinción. Va de suyo que en materia civil la mayoría de los casos -que no plantean cuestiones controvertidas- deberán derivarse a oficinas estandarizadas con mucha tecnología y, los controvertidos, a un sistema simplificado de oralidad no deformada (audiencia inicial y final).

Por su parte, la implementación del juicio por jurados populares no sólo es exigencia de la manda constitucional sino un mecanismo de democratización de la justicia al asegurar la participación ciudadana en un poder monopolizado por abogadas y abogados e indirectamente un superlativo mecanismo para evitar las distorsiones prácticas de los sistemas adversariales y acusatorios. Su implementación en los procesos judiciales no penales es totalmente posible y necesaria. Así ha sido previsto legislativamente en la Provincia de Chaco y propuesto de nuestra parte para la reforma constitucional de la Provincia de Santa Fe.

En fin, como se ha dicho, el sistema adversarial y su culminación con el juicio por jurados populares tiene el enorme valor de incidir tanto en la democratización de la justicia como en el fortalecimiento de la independencia judicial; la participación ciudadana favorece la transparencia y publicidad; permite reducir la desconexión existente entre la demanda y descontento social y la administración de justicia y constituye un antídoto a las

distorsiones operativas de los sistemas adversariales. De allí también las ventajas para legislar sobre su implementación en los procesos no penales.

Es de esperar -y también apelar- que tanto legisladores como operadores del sistema judicial, cada uno en el ámbito de sus competencias, asumamos responsablemente que la validez de estas reformas vigentes (condición necesaria mas no suficiente) deben complementarse con su efectiva operatividad (eficacia) para evitar -como en tantas otras oportunidades- analizar y reflexionar sobre un **deber ser** que nunca llega a **ser**.

Y la cuestión no es banal, porque si no modificamos los modos de funcionamiento y de litigación, desde adentro construimos una justicia débil porque sus circuitos de trabajo y sus dinámicas de poder son las que necesitan los actores externos para influir y hacerlas funcionar al calor de las coyunturas y las políticas. Desde ya que, no por obvio, vale también señalar que lo expuesto debe complementarse con un sistema de selección que garantice efectivamente independencia, imparcialidad e idoneidad de las y los jueces.

- [1] En este punto cabe advertir sobre la inconstitucionalidad palmaria del régimen vigente al haberse auto atribuido la legislatura provincial la potestad disciplinaria sobre fiscales y defensores. El poder disciplinario sobre dichos magistrados estaba prevista en la Constitución de 1962, vigente en aquél momento, dentro de las facultades de la Corte Suprema de Justicia provincial dado que tanto el Ministerio Público de la Acusación (Ley 13013) como el Servicio Público Provincial de la Defensa (Ley 13014), creados por ley, seguían -por imperio constitucional- dentro del Poder Judicial. Precisamente, la propia Corte provincial (con cuatro votos por mayoría y dos en disidencia), ante un planteo de inconstitucionalidad de las leyes que creaban el Ministerio Público de la Acusación y el Servicio Público de la Defensa, validó ambas leyes (que prescribían un régimen disciplinario propio), mediante Acta Acuerdo 33 de fecha 11 de agosto de 2010 y resignó la potestad disciplinaria dando prevalencia al respeto por la autonomía de ambos ministerios. Sin embargo, con posterioridad la misma Legislatura que había creado ambos órganos y consagrado legalmente su autonomía e independencia sancionó la Ley 13695 de fecha 30 de noviembre de 2017 y 13807 de fecha 08 de noviembre de 2011, por las que se auto adjudicó la potestad disciplinaria sobre fiscales y defensores públicos. Paradojalmente, llegado a la Corte Suprema de Justicia provincial el pedido de inconstitucionalidad de dichas leyes, el recurso fue rechazado, también paradojalmente, por mayoría de cuatro votos con la disidencia del Dr. Mario Netri y el suscripto (Spelta, Adrián Alejandro vs. Provincia de Santa Fe s. Amparos - Recurso de inconstitucionalidad (Concedido por la cámara), CSJ, Santa Fe, 29/06/2021, Rubinzal Online, www.rubinzalonline.com.ar, RC J 4644/21).
- [2] Un caso paradigmático lo constituye el CNM. Muy lejos de su fuente inspiradora, con los años se ha convertido en una burocracia elefantiásica, sobredimensionado en recursos, sometido al juego de una lógica más propia de la política partidaria que de un órgano constitucional de selección y/o enjuiciamiento de magistrados y con una pobre capacidad de rendimiento tanto en el proceso de selección (concursos que duran años) como en lo vinculado a la cuestión disciplinaria. Ello sin dejar de advertir que hay estamentos, como el de magistrados, cuyos representantes dejan de ejercer la jurisdicción para asumir la función excluyente de consejeros. Aun cuando muchas vacantes de la justicia federal pueden atribuirse a los actores políticos, la integración del Consejo y sus lógicas operativas merecen una profunda revisión. A ello se suma, en el ámbito federal, una ley de subrogancias que habilita la cobertura de múltiples juzgados, fiscalías o defensorías, aún a cientos de kilómetros de distancia, pero con un plus del orden de un tercio del ingreso salarial que se suma (al de origen) por tantas subrogancias como las que pueden obtenerse (Ley 27439, art. 11). No puede omitirse que la posibilidad de un desempeño múltiple como juez, fiscal o defensor, incluso en jurisdicciones diversas, difícilmente puedan ejercerse salvo una preponderante delegación funcional o una escasísima carga de trabajo, o ambas circunstancias a la vez. No hay lugar para otra alternativa.
- [3] Regular concursos anuales o bianuales para todos los cargos, con listas anticipadas y orden de mérito, a cargo de un tribunal no permanente (cambia para cada concurso) integrado por diversos estamentos y con la posibilidad de cobertura de vacantes mientras dure la vigencia del concurso.

Una ley establecería la autoridad de convocatoria (Ministerio o Secretaría de Justicia), el modo de selección o integración del jurado no permanente, el lugar de realización de los concursos (Acusación, Defensa o Poder Judicial; esto es, ámbitos que cuentan con los recursos humanos, espacios físicos y tecnología para la realización de los procesos de selección) y el contenido y etapas del proceso evaluatorio (especialmente teniendo en cuenta los procesos con litigación oral), quedando al Poder Ejecutivo, en cada caso, la facultad de proponer eligiendo dentro de la terna pertinente. El sistema no sólo ahorra todo tipo de erogación presupuestaria, sino que evita que haya operadores del sistema afectados temporalmente a cumplir funciones ajenas a las naturales y propias del cargo. Del mismo modo se propuso una integración más equilibrada del Jurado de Enjuiciamiento.

- [4] (Art. 544 Código Procesal Civil reformado: En caso de silencio, oscuridad o insuficiencia... el juez tendrá preferentemente en cuenta los principios de inmediación, concentración y publicidad y las disposiciones dictadas por la Corte Suprema de Justicia de la Provincia de Santa Fe en el Plan Piloto de Oralidad Efectiva).

© Rubinzal Culzoni. Todos los derechos reservados. Documento para uso personal exclusivo de suscriptores a nuestras publicaciones periódicas y Doctrina Digital. Prohibida su reproducción y/o puesta a disposición de terceros.