

# **XXIX Congreso Nacional de Derecho Procesal**

## **Termas de Río Hondo, 2017**

Comisión “Tema 4. Conflicto y Comunicación”

Tema: “**LA COMUNICACIÓN Y EL PODER JUDICIAL**”

Autor: Mariela Panigadi

Dirección 16 N°4078 La Plata, Provincia de Buenos Aires

Teléfono. 0221 4211031, celular 0221154779898

correo electrónico: marielapani@hotmail.com

Breve síntesis de la propuesta:

La ponencia considera a la comunicación social como una herramienta para gestionar la relación del poder judicial con los medios de comunicación social y los abogados, motivar a empleados y funcionarios, y mejorar la imagen pública del servicio de justicia. Explica las dos principales vertientes que tiene la comunicación institucional: la comunicación externa e interna, y analiza brevemente los aportes que ambas pueden realizar. Propone la inclusión en todos los poderes judiciales de las distintas provincias de un área de comunicación social, que posea incumbencia en ambas vertientes, pues las que actualmente existen tienen una actuación muy limitada.

## LA COMUNICACIÓN Y EL PODER JUDICIAL

### I. Un diagnóstico de situación

En la actualidad recibimos diariamente mensajes de los medios de comunicación sobre la falta de imparcialidad de los jueces, la corrupción de la policía que investiga las causas penales, la inseguridad acrecentada porque los “delincuentes son liberados por los jueces al día siguiente”, la lentitud e ineficacia de la justicia, la “*industria del juicio*” y sinnúmero de otras opiniones de periodistas/comunicadores/panelistas/noteros que generan una opinión pública negativa respecto del poder judicial como institución y de los abogados. Estas opiniones no son un fiel reflejo del real funcionamiento del servicio de justicia, ni de la conducta de los abogados. En parte porque los medios de comunicación se enfocan en ciertos delitos que atraen a la audiencia, no buscan reflejar en qué medida el poder judicial resuelve los conflictos. Pero en mayor medida porque no existen órganos especializados del poder judicial que intermedien con el público. Se “filtra información” por relaciones informales de los periodistas con fuentes no oficiales, decodificando incorrectamente el mensaje y muchas veces perjudicando el proceso.

Del otro lado, los jueces manifiestan que los periodistas ya pronunciaron “sentencia” en contra o a favor del imputado/demandado, sin esperar que ellos lo hagan y que se hace difícil investigar o pensar con la serenidad requerida para decidir cuando los medios tienen su atención en un caso de su competencia. Temen que esta presión afecte el sistema de justicia, pues muchos magistrados podrían resolver lo que espera el público - ¿o lo que quieren los medios, que dicen reflejar al público? -, en lugar de lo que su conciencia y los elementos del proceso les indican.

¿Pero es legítimo y posible “evitar” esta “presión social” que se genera por el ejercicio de la libertad de prensa? En principio, no puede limitarse la publicidad de los actos del poder judicial, salvo excepcionalmente cuando el secreto sea absolutamente necesario para la eficacia del proceso. La transparencia y la información pública son necesarios para la

democracia<sup>1</sup>. Por eso es necesario GESTIONAR la relación entre los medios de comunicación y el poder judicial. Y también GESTIONAR la colaboración del abogado, como actor necesario para conseguir un proceso justo y en tiempo razonable. En esas tareas son útiles los conocimientos de la comunicación social, una de cuyas ramas es la comunicación organizacional. El proceso no puede estar ajeno a los avances de las disciplinas no jurídicas, que son necesarias no sólo para trabajar interdisciplinariamente (como en las pericias o la mediación), sino como aporte al mejor funcionamiento del poder judicial y a su imagen pública. El lenguaje no es sólo un vehículo destinado a transmitir informaciones sino un dispositivo que permite construir y modificar las relaciones de los interlocutores con la realidad, sean éstos individuos o grupos sociales bien definidos.

## **II. Comunicación institucional y plan comunicacional**

La comunicación organizacional<sup>2</sup> tiende a gestionar todos los contactos comunicativos de la institución, sea empresa, institución religiosa, deportiva, ONG o institución del sector público, y sus miembros con los diversos públicos, sean externos o internos. La comunicación institucional es la gestión de la comunicación realizada de modo organizado por una institución pública o sus representantes, dirigida a las personas y grupos del entorno social en el que desarrolla su actividad, con la finalidad de conseguir una aceptación pública. Es la diseñada y ejecutada por quienes han sido oficialmente designados para ello; sin perjuicio que existe otro tipo de comunicación que es informal: la que transmiten quienes forman la institución con su modo de actuar y proceder, que aunque no estén investidos de esa función, son percibidos como parte representativa de la organización. Todo acto realizado por miembros de la institución tiene, por

---

<sup>1</sup> El acceso a la información pública integra el derecho a la libertad de expresión reconocido en el art 13 de la CADH (PSJCR). La Comisión Interamericana de Derechos Humanos (CIDH) aprobó en el año 2.000 la "Declaración sobre Libertad de Expresión", que en su Principio 4 establece: "El acceso a la información en poder del Estado es un derecho fundamental de los individuos. Los Estados están obligados a garantizar el ejercicio de este derecho que sólo admite limitaciones excepcionales que deben estar establecidas previamente por la ley para el caso que exista un peligro real e inminente que amenace la seguridad nacional en sociedades democráticas. Asimismo, la Carta Democrática Interamericana destaca como componentes fundamentales del ejercicio de la democracia "la transparencia de las actividades gubernamentales, la probidad, la responsabilidad de los gobiernos en la gestión pública, el respeto por los derechos sociales y la libertad de expresión y de prensa. (Basterra, *El derecho fundamental de acceso a la información pública*, ed. LexisNexis, Buenos Aires, 2.006, p. 28).

<sup>2</sup> El género sería la comunicación organizacional; las especies comunicación corporativa cuando se trata de una empresa y comunicación institucional cuando se trata de una institución pública.

tanto, una repercusión social que es interpretada por la sociedad como comunicación institucional.

Para lograr una imagen positiva en los ciudadanos, el PODER JUDICIAL requiere de un “plan comunicacional”. El objetivo del plan es cultivar una imagen adecuada y positiva, que el Poder Judicial sea conocido por sus aspectos positivos, dar información y formación relevante a los profesionales del derecho (empleados, funcionarios y abogados) y que se dé adecuada publicidad a sus actos de gobierno como poder del Estado.

El desarrollo de la estrategia comunicacional requiere una primera etapa de diagnóstico: analizar los recursos de comunicación, las distintas áreas de la institución y mensajes, las expectativas de los destinatarios, etc. Luego trabajar con los distintos aspectos: mensajes clave, público objetivo, obstáculos y facilitadores. Finalmente, para implementar el plan comunicacional se requiere un plan de implementación progresiva, con un área de control.

Una buena imagen es el motor de la legitimidad social. No es suficiente mejorar la gestión de los recursos para lograr un proceso justo y en tiempo razonable, sino que debemos transmitir esos resultados a los ciudadanos. Con una estrategia comunicacional se mejora la publicidad de los actos del poder judicial, que es una obligación del sistema democrático, y se mejora el cumplimiento de los objetivos por parte de los empleados y funcionarios. Las instituciones con buena imagen logran mejores resultados que las que tienen mala reputación o carecen de ella.

El área de comunicación institucional del poder judicial debería promover la difusión de actos y actividades de la institución, tanto al público,<sup>3</sup> como a los profesionales del derecho (comunicación externa); y, por el otro, entre las distintas dependencias (comunicación interna), dando respuesta a las necesidades comunicacionales de los distintos espacios que integran el poder judicial. Para ello, el área receipta información que se produce en las

---

<sup>3</sup> Perelman denomina auditorio particular al conformado por los litigantes y auditorio universal a la sociedad/público. Perelman sostiene que en toda argumentación concurren tres conceptos básicos: el Orador, el Discurso y el Auditorio como conjunto de destinatarios del discurso concreto sobre el que estamos operando, el conglomerado de inteligencias ante quien se expone el discurso jurídico. Perelman, diferencia el auditorio universal -una ficción sin correlato en los hechos, cuyas conclusiones valen para todos los seres dotados de razón, es decir, con vocación de universalidad, como es el caso del discurso filosófico- del auditorio particular (carente de tal vocación de universalidad). Perelman, Chain, “Tratado de la argumentación: a nueva retórica”, Tienda Editorial Gredos, p. 62 ss)

distintas áreas y órganos del poder judicial, la reelabora y la envía por diferentes canales a los medios de comunicación y a los espacios de difusión especializados, distinguiendo los dos “públicos” a los que se dirige: el ciudadano y el profesional de derecho. A través de sus producciones el Área de comunicación debería organizar, difundir y distribuir la información institucional.

## **II.1.- Comunicación interna del poder judicial**

La comunicación interna es la comunicación dirigida al operador interno del sistema, sea empleado, funcionario o juez<sup>4</sup>. Es una herramienta estratégica clave para motivar al equipo humano, inculcarles una verdadera “cultura corporativa” para que se sientan identificados, sean fieles a la institución, se comprometan con los objetivos institucionales y realicen bien su trabajo. Una adecuada política de comunicación interna ayuda a la institución a implementar los cambios necesarios para lograr sus objetivos y estrategias.

Las instituciones son lo que son sus equipos humanos, por ello, motivar es mejorar resultados. Para aumentar la eficacia del equipo humano, el miembro de la institución debe sentirse a gusto e integrado dentro de su organización. Esto sólo es posible si los trabajadores están informados, conocen los diferentes entramados de la institución, su misión, su filosofía, sus valores, su estrategia, se sienten parte de ella y, por consiguiente, están dispuestos a dar lo mejor de sí mismos. Además, la comunicación interna ayuda a reducir la incertidumbre y a prevenir el rumor, un elemento muy peligroso para las instituciones. Por ello, transmitir mensajes corporativos, informar sobre lo que ocurre dentro de la institución, motivar y establecer una línea de comunicación eficaz entre los empleados, funcionarios, el juez y entre las diferentes secretarías, direcciones y áreas de la institución (arquitectura, informática, planificación, personal, etc.) son algunos de los objetivos que persigue la comunicación interna.

Existen dos tipos de comunicación interna: ascendente, que se realiza desde abajo hacia arriba en el organigrama de la institución; y descendente, que tiene lugar desde arriba hacia abajo. Es un error común en los poderes

---

<sup>4</sup> Históricamente esta rama nació en el área corporativa, como respuesta a las necesidades de las instituciones de motivar a su equipo humano y retener a los mejores en un entorno social donde el cambio laboral es cada vez más rápido.

judiciales que predomine la comunicación unidireccional, los empleados y funcionarios sean meros sujetos pasivos, y descendente, no hay comunicación transversal entre las secretarías o entre distintas direcciones o áreas de la institución. Rara vez se realizan reuniones del sector para información y coordinación como en el ámbito privado.

El diálogo y el feedback es fundamental en este tipo de comunicación: para que exista comunicación se necesita una respuesta por parte del receptor. Si no se estimula la habilidad de la escucha al otro y no hay espacio para la respuesta, se pierde el sentido, se produce la “entropía comunicacional”<sup>5</sup>. Se corre el riesgo de comunicar información que no le interesa a nadie y se trunca el intercambio para generar creatividad y espíritu de equipo.

### **II.1.a. Plan comunicacional interno.**

Las medidas de comunicación interna más utilizadas son el tablón de anuncios, las circulares, las jornadas de puertas abiertas, las reuniones informativas, buzón de sugerencias, teléfono de información, etc. Pero además de las tradicionales, por las particularidades de la institución, deberían implementarse las siguientes medidas:

**Manuales.** El manual de gestión y el de procedimientos aportan una gran operatividad y permiten que el operador (empleado, funcionario o juez) empiece a ser eficiente y eficaz desde el primer día de su incorporación o de su promoción a otras tareas y mejore día a día. Uniformar procedimientos es una herramienta fundamental para el buen funcionamiento de la institución y la igualdad ante la ley.

**Congresos anuales.** A pesar de la posibilidad de teleconferencias y la realidad comunicacional actual, los congresos anuales siguen siendo una herramienta estratégica de comunicación. Deberían organizarse desde la institución y promoverse la participación de los operadores.

**Revista interna.** Es uno de los instrumentos más utilizados al reunir información general sobre cualquier institución, un medio dinámico y abierto a la opinión y colaboración de los empleados. Permitiría al personal estar al día de las últimas novedades acontecidas en la Institución. Podría ser digital

---

<sup>5</sup> Prieto Castillo, “La comunicación en la educación” Editorial Stella, 1999.

e incluirse en la página web de la Corte, requiriendo el área o no un password, dependiendo de las circunstancias de cada público.

**Nuevas tecnologías.** La videoconferencia o la intranet se están convirtiendo en unas de las herramientas más utilizadas hoy en día dentro de la comunicación institucional, por su inmediatez e interactividad. Permitirían potenciar el sentimiento corporativo y motivar a los empleados.

## **II.2.- Plan de comunicación externa.**

La comunicación institucional externa tiene como objetivo establecer relaciones de calidad entre la institución y los públicos con quienes se relaciona, adquiriendo una imagen pública adecuada a sus fines y actividades. Comprende tanto la comunicación dirigida al público en general, que en su mayor parte es “intermediada” por los medios de comunicación, y la comunicación dirigida a los abogados, como operadores del sistema procesal.

### **II.2.a. Comunicación con los medios de comunicación**

La relación entre la justicia y medios de comunicación social comprende distintos aspectos como el derecho de la sociedad a estar bien informada, el derecho al honor e intimidad de las personas, la imparcialidad en la información, la eficacia en las investigaciones criminales realizadas por el Estado, la publicidad de la actividad del poder judicial como “actos de gobierno” -obligación establecida constitucionalmente-, entre otros.

El derecho de acceso a la información pública comprende la facultad de solicitar, buscar, dar y recibir información<sup>6</sup>. Se funda en la

---

<sup>6</sup> La CIDH, en el caso Claude Reyes fue el primer tribunal internacional en reconocer que el acceso a la información es un derecho humano que forma parte del derecho a la libertad de expresión.

La Comisión Interamericana y Corte Interamericana, han dado un amplio contenido al derecho a la libertad de pensamiento y de expresión consagrado en el artículo 13 de la Convención, a través de la descripción de sus dimensiones individual y social, de las cuales se han desprendido una serie de derechos que se encuentran protegidos en dicho artículo

En este sentido, desde el año 2003 la Asamblea General ha emitido cuatro resoluciones específicas sobre el acceso a la información en las que resalta su relación con el derecho a la libertad de pensamiento y de expresión. En la resolución del 3/6/2006 “instó a los Estados a que respeten y hagan respetar el acceso a la información pública a todas las personas y [a] promover la adopción de disposiciones legislativas o de otro carácter que fueran necesarias para asegurar su reconocimiento y aplicación efectiva”

También abordó el tema la CIDH en el Caso Claude Reyes y otros, párr. 75; Caso López Álvarez. Sentencia de 1 de febrero de 2006. Serie C No. 141, párr. 163; Caso Palamara Iribarne. Sentencia de 22 de noviembre de 2005. Serie C No. 135, párr. 69; Caso Ricardo Canese. Sentencia de 31 de agosto de 2004. Serie C No. 111, párrs. 77-80; Caso Herrera Ulloa. Sentencia de 2 de julio de 2004. Serie C No. 107, párrs. 108-111; Caso Ivcher Bronstein. Sentencia de 6 de febrero de 2001. Serie C No. 74, párrs. 146-149; Caso “La Última Tentación de Cristo” (Olmedo Bustos y otros). Sentencia de 5 de febrero de 2001. Serie C No. 73, párrs. 64-67; y La Colegiación Obligatoria de Periodistas (Arts. 13 y 29 Convención Americana sobre Derechos Humanos). Opinión Consultiva OC-5/85 del 13 de noviembre de 1985. Serie A No. 5, párrs. 30-33 y 43. 18 Resolución AG/RES. 1932 (XXXIII-O/03) de 10 de junio de 2003 sobre “Acceso a la Información Pública: Fortalecimiento de la Democracia”; Resolución AG/RES. (XXXIV-O/04) de 8 de junio de 2004 sobre “Acceso a la Información Pública: Fortalecimiento de la Democracia”; Resolución AG/RES. 2121 (XXXV-O/05) de 7 de junio de 2005 sobre “Acceso a la Información Pública: Fortalecimiento de la

democratización del conocimiento y la publicidad de lo que los gobernantes hacen o dejan de hacer con el poder que la sociedad civil les otorga a los fines de la administración de la cosa pública<sup>7</sup>. El derecho a la información es un derecho humano, y un presupuesto del sistema democrático y republicano de gobierno. La Convención Americana consagra expresamente el derecho a buscar y recibir información. El poder judicial es sujeto pasivo de ese derecho, tiene la obligación de suministrar la información que se le solicita, y de responder fundadamente en caso de que apliquen excepciones. Este deber abarca a todos sus órganos y sus miembros, aún respecto de las áreas administrativas. Así, para que el Estado cumpla con su obligación general de adecuar su ordenamiento interno con la Convención Americana, no sólo deben garantizar este derecho en el ámbito del Poder Ejecutivo, sino a todos los órganos del poder público.

Sin embargo, es necesario conciliar el derecho a la información con el respeto a otros derechos fundamentales. Para ello deben implementarse políticas institucionales dirigidas a que la información que difunden los medios sea veraz y adecuada, y evitar las intromisiones indebidas de los medios en el curso normal de los procesos judiciales.

El procesamiento periodístico de la información judicial supone una transformación a un texto comprensible para el público sin formación legal, y no una síntesis. No se reemplazan ciertos signos por otros equivalentes. Por el contrario, la traducción del proceso o de la sentencia al discurso periodístico siempre supone una interpretación y una reformulación del discurso jurídico para convertirlo en una noticia judicial, que responde a otras prioridades y a otros objetivos comunicacionales, distintos de los del poder judicial. Es una transformación a otro género discursivo, tiene otra finalidad y responde a otras prioridades. El periodista busca la primicia, informar antes y mejor a su audiencia. El juez proteger el debido proceso, la presunción de inocencia y la efectividad del sistema. En esta diferencia subyace un conflicto, que puede resolverse en un equilibrio o un desequilibrio a favor de uno de los dos derechos: el debido proceso y el de acceso a la información.

---

Democracia"; y AG/RES. 2252 (XXXVI-O/06) de 6 de junio de 2006 sobre "Acceso a la Información Pública: Fortalecimiento de la Democracia". Resolución AG/RES. 2252 (XXXVI-O/06) de 6-6-06 sobre "Acceso a la Información Pública: Fortalecimiento de la Democracia", punto resolutivo 2

<sup>7</sup> Bastons, "El acceso a la información pública. Jurisprudencia de la Corte Interamericana de Derechos Humanos", La Ley, 16/09/2.011, pag. 1.

Por otro lado, por deficiencias de la formación los periodistas incurren con frecuencia en errores, imprecisiones o distorsiones involuntarias a la hora de difundir el contenido de las resoluciones judiciales; ocasionando que la información que llega a la ciudadanía pierda calidad. Por ejemplo, los medios de comunicación utilizan la palabra "robo" como sinónimo de "hurto" y "raptó" como sinónimo de "secuestro". Por ello sería conveniente que exista una especialización dentro del periodismo que exija una preparación para comprender las etapas de los procesos y los alcances de los fallos. Pero independientemente de que se cree tal especialización, es tarea del poder judicial poner a disposición de los medios de comunicación el material procesado para ser publicado, para eliminar o disminuir la distorsión por falta de formación en derecho.

En definitiva, el conflicto entre medios de comunicación y poder judicial es inherente a las funciones que realizan, pero no debemos evitarlo sino comprender su origen y organizar un área en el poder judicial que colabore con los medios para facilitar que puedan cumplir con sus objetivos cumpliendo a su vez en el mayor grado posible con los de la institución.

### **II.2.b- Comunicación con los abogados**

La comunicación institucional abarca también la comunicación dirigida al abogado, direccionada tanto a establecer relaciones de calidad con la institución como a facilitarle la información y procedimientos necesarios para agilizar el proceso judicial en el cual es parte. En este caso la divulgación de los actos del poder judicial no requiere adecuación de los contenidos, pues está dirigido a un auditorio técnico con formación legal, pero algunos contenidos pueden ser restringidos en cuanto al acceso, como por ej. en los procesos de familia solo permitir el acceso a los letrados que patrocinan a las partes.

Aquí el destinatario de la comunicación no solo es receptor sino colaborador necesario en la obtención de un proceso justo y en tiempo razonable. Y por ello deberían existir políticas comunicacionales dirigidas a concientizar y motivar al abogado, pues también debe "sentirse parte" de la administración de justicia para mejorar los resultados de la institución. Una adecuada política de comunicación interna ayuda a la institución a implementar los cambios necesarios para lograr sus objetivos y estrategias.

Esta área es la que ha tenido más desarrollo y la forma en que se realiza es la publicación de las resoluciones por medio de la mesa de entradas virtual y de páginas web institucionales con enorme cantidad de acordadas y jurisprudencia, sin procesamiento que haga accesible esta información. Esta forma de comunicación es cercana a la noción de “ruido” comunicacional.

### **II.2.c.- El plan comunicacional externo.**

Respecto del ciudadano y los medios de comunicación que intermedian con ellos, el área de comunicación social del Poder Judicial debería difundir de actividades mediante el envío de gacetillas a los medios de comunicación, gestionar las notas periodísticas, atender las demandas informativas de otras organizaciones, medios y particulares; gestionar las pautas publicitarias para la difusión de actividades, mantener la relación con los medios de comunicación, entre otras. También debe elaborar productos comunicacionales dirigidos al profesional del derecho. Cada producto debe elaborarse teniendo en cuenta a quien está dirigido.

**Boletín virtual.** El Boletín Virtual se enviaría semanalmente por correo electrónico a través de un mensaje de fácil acceso. Permitiría la lectura off-line. Todas las ediciones podrían consultarse en el historial de boletines que se mantendría actualizado en la página web del poder judicial. Para suscribirse o desuscribirse al boletín, bastaría enviar un correo electrónico.

**Revista digital.** La revista DIGITAL sería una publicación periodística de divulgación. Procuraría brindar cobertura a los principales eventos, actividades, problemáticas y decisiones que surgen en el ámbito de la institución. Mensualmente se enviaría un newsletter con un resumen de los últimos artículos publicados en la revista. Para recibirlo en su correo electrónico, debería suscribirse por correo electrónico.

**Diseño gráfico.** El Área de Comunicación Social también debería desarrollar distintos materiales gráficos para la difusión de actividades. Afiches, volantes, páginas web, mailing, tarjetas, invitaciones, revistas, bandeaus, entre otros productos.

**Página Web.** La página web debería contener la información y programas necesarios para el profesional del derecho y el empleado o funcionario del poder judicial. Debería ser accesible y de fácil lectura. El exceso de

información (conocido como RUIDO visual) se traduce en la ineficacia comunicacional. El área de servicios (mesa virtual, jurisprudencia on line, cursos, concursos, etc.) debe estar claramente separada del área de información relevante (novedades).

No debería omitirse incluir un área de gestión que incluya trámites administrativos on line y manual de buenas prácticas de gestión del juzgado. También sería importante que exista una vía de contacto, con número de trámite, y que las comunicaciones a este área sean respondidas (consultas, quejas, conflictos internos, etc.).

### **III.- A modo de conclusión**

En la era de la comunicación masiva, inmediata y multimedia los requerimientos informativos de los ciudadanos sobre el quehacer judicial crecen, y los canales de comunicación se multiplican. El poder Judicial debiera reorganizar su estructura para adecuarse, requiriendo la producción y actualización de contenidos, diferenciando los públicos a quienes se dirigen. Como poder del estado debe asegurar la publicidad de los actos de gobierno y el acceso a la información, que hace a la transparencia de la gestión judicial y a la participación de la ciudadanía. Indudablemente, una relación fluída y cuidada con los medios de prensa es indispensable para obtener estos objetivos.

A pesar de que todos los poderes judiciales de nación y provincias tienen oficinas de prensa, la comunicación interna es omitida. Existe un exceso de publicación de información y contenidos comunicacionales dirigidos al abogado, pero no canales que brinden información de calidad, con discriminación de contenidos, ni un plan comunicacional para obtener su motivación y colaboración como actor del sistema procesal.

Por otra parte, respecto de la comunicación externa dirigida al público, las oficinas de prensa del poder judicial en general logran poca incidencia en la formación de los contenidos periodísticos. Se evidencia una relación conflictiva con los medios de comunicación, que si bien es lógica - dados los distintos objetivos que persiguen el poder judicial y los medios de comunicación al difundir la información judicial- debe ser reelaborada para lograr una mejor difusión de los actos de gobierno del poder judicial y acceso a la información pública de los ciudadanos. La relación fluída con los medios

de prensa hace a la transparencia de la gestión judicial, que debiera ser el norte de la política comunicacional de todo poder judicial en su carácter de poder del Estado.