

Capacitación en oralidad. Desafíos y límites para la mejora en la gestión del sistema

Leticia Lorenzo

El presente trabajo procura abordar algunos temas que considero de importancia para comprender el significado de la capacitación como forma de contribuir a la gestión adecuada del sistema procesal. En primer término me referiré a la diferenciación metodológica existente entre un sistema oral y uno escrito, para luego pasar a abordar las implicaciones de la capacitación en oralidad, los obstáculos que se encuentran en los procesos de capacitación, los límites de la capacitación para contribuir a la mejora del sistema y, finalmente, las contribuciones concretas que pueden observarse a partir de los procesos de capacitación.

Sistema escrito y sistema oral

Quisiera referirme en este primer punto a las diferencias metodológicas existentes entre el sistema escrito y el sistema oral, en función a las cuales deben construirse los programas de capacitación. Una característica siempre presente a la hora de definir al sistema escrito, es el uso del expediente con sus consecuentes resultados (formalismo, burocratización, secreto, imposibilidad caso total de interacción entre las partes, escasa o nula intermediación con el juzgador, por sólo mencionar algunos de ellos).

Por el contrario, si se nos solicita caracterizar el método de trabajo de un sistema oral, debemos referirnos, necesariamente, a la audiencia. La audiencia es la metodología propia de un sistema oral en tanto permite el cumplimiento de los principios de intermediación, contradicción, publicidad y oralidad.

Vemos entonces que, más allá de las calificaciones valorativas que podamos realizar sobre cada método de trabajo, ambos generan entornos completamente diversos. En tanto el método de trabajo construido alrededor del expediente tiende hacia la formalidad y acumulación de datos – sin tener en cuenta muchas veces la relevancia de los mismos – el método de la audiencia genera un entorno en el cual la transmisión de información relevante y la interacción y posibilidad de contradicción de las partes frente al juez prima por sobre la burocracia y la formalidad. A partir de esta afirmación, una primera consideración a tomar en cuenta al hablar de capacitación es la vinculada al diseño normativo y las prácticas establecidas para el desarrollo de todo el proceso penal: si contamos con una extendida costumbre en sentido de realizar una instrucción (o etapa previa al juicio, más allá del nombre que le demos) escriturada y tendiente a la construcción de un expediente, resulta muy difícil desarrollar capacidades vinculadas con la metodología de la audiencia ya que más allá de que los funcionarios encargados del desarrollo del juicio sean distintos a los encargados del desarrollo de la etapa previa, compatibilizar las actuaciones de dos etapas propias de un mismo proceso, caracterizadas por métodos de trabajo distintos – cuando no opuestos – trae grandes dificultades a la hora de obtener un producto (sentencia) de calidad.

Por ello, creo importante asumir esta dificultad como punto de partida para el diseño de programas de capacitación y la orientación de los mismos, en función a decisiones concretas, tal como desarrollaré en las próximas líneas.

¿Qué implica capacitar en oralidad?

En primer término, considero importante asumir que capacitar en oralidad implica replantear los procesos de formación en función a las necesidades propias de un sistema oral. El sistema escrito, con su método de trabajo propio (el expediente) ha generado en el transcurso del tiempo una metodología propia también para la capacitación de operadores del sistema judicial. Características que suelen encontrarse en la formación de operadores a partir de un sistema escrito tienen relación con el desarrollo de clases magistrales, con escasa participación de los alumnos en el desarrollo del curso; en aquellos programas donde se utiliza el “método de casos”, este suele equipararse a la discusión de casos hipotéticos que poca relación encuentran con las situaciones cotidianas que los operadores deben resolver; las evaluaciones que deben rendir los estudiantes tienen una fuerte carga memorística; el proceso de capacitación culmina, generalmente, con la finalización del curso en sí, sin ningún planteo de seguimiento o evaluación de utilidad de los contenidos de la capacitación para la práctica profesional cotidiana.

Por el contrario, considero que las principales características que debería tener un programa de capacitación orientado a la oralidad son:

- Definición de objetivos en materia de conocimiento, comprensión y práctica. Esto implica que deben desarrollarse actividades que
 - o Introduzcan a los estudiantes en los temas vinculados con la oralidad (la audiencia como metodología de trabajo; funciones de los actores en ese entorno; consecuencias prácticas generadas por los principios de contradicción, intermediación, publicidad; necesidad de definición estratégica para la litigación de un caso; formas de organizar el trabajo en un contexto de oralidad, etc.);
 - o Desarrollen ejercicios puntuales en los que se identifique el grado de comprensión sobre cada tema (proyección y análisis de las audiencias desarrolladas en la actualidad en el sistema en que se esté trabajando o, en caso de no existir, en otros sistemas; discusión sobre las diferencias cualitativas en la resolución de casos puntuales con un sistema escrito y un sistema oral; identificación de las diferencias salientes entre uno y otro sistema, etc.); y, finalmente,
 - o Permitan a los estudiantes poner en práctica los temas abordados de forma tal que los mismos puedan acercarse al rol que les tocará llevar adelante en las audiencias orales (ejercicios de litigación a partir de casos previamente elaborados; casos que no tengan un grado alto de complejidad, de forma tal que permitan desarrollar los ejercicios con los tiempos acotados de un curso de capacitación pero que se acerquen a la realidad cotidiana de los participantes en el curso).
- Este tipo de metodología implica redefinir el rol del docente en el marco de la capacitación, que debe pasar de ser un docente magistral a convertirse en un facilitador para que los participantes pongan en práctica cada uno de los contenidos de las capacitaciones. En este punto es importante referir que esto no implica una obligación menor de parte del docente, sino que antes bien requiere capacidades en función a la transmisión de conocimientos pero también a la retroalimentación permanente de las actividades desarrolladas por los estudiantes en el marco del curso de capacitación, entendiendo por retroalimentación la identificación puntual de fortalezas y debilidades en la utilización de las herramientas estudiadas y practicadas en el curso de formación. Se ve, a partir de lo afirmado, que el docente no debe utilizar el tiempo de comentario de los ejercicios relatando anécdotas sobre situaciones similares o casos/ cursos anteriores, sino que debe concentrarse en el trabajo con cada uno de los participantes en la capacitación, proveyéndole la información específica necesaria para mejorar su técnica y, por ende, elevar su desempeño laboral.

- Otro punto importante en términos de diseño de capacitación tiene relación con la importancia que debe darse al momento de la planificación al rol que cumplen los estudiantes en el sistema penal. En este sentido, es importante entender a la capacitación como parte del desarrollo profesional específico de los estudiantes, ya que no será el mismo abordaje de los temas si se está trabajando en forma exclusiva con jueces (donde quizá la formación deba orientarse mucho más hacia la dirección de las audiencias) que con acusadores o defensores (donde la formación se orientará a generar habilidades propias de la función acusar o ejercer la defensa en el proceso penal)

En segundo lugar es importante también definir la extensión de la oralidad en función a lo mencionado en la introducción: es sólo una metodología para el juicio o debe extenderse al proceso en su integridad. Más allá de los diseños normativos, personalmente considero que en función a las exigencias del debido proceso debe entenderse que la oralidad (y su metodología, la audiencia) deben entenderse como una exigencia para todas las etapas del proceso penal y, en función a ello, la capacitación debe realizarse sobre la base de la audiencia en cada una de las etapas procesales.

Sin embargo, esto no implica que la capacitación deba ser igual, sino por el contrario que debe ser muy específica en función al rol que cumpla el grupo capacitado. Una capacitación orientada a funcionarios que desarrollan juicios orales estará mucho más orientada a la utilización correcta de técnicas de producción de información, en tanto una capacitación orientada a funcionarios que desarrollan actividades en la etapa previa estará orientada al diseño estratégico y la definición de decisiones vinculadas a la continuidad o descarte del proceso y a las formas de continuidad (sea llegando hasta el juicio, sea buscando un medio alternativo de terminación posible). Es muy importante dar especial consideración a este punto, ya que en mi experiencia he observado que la capacitación orientada en forma exclusiva al juicio oral genera procesos donde la etapa previa al juicio se ha convertido en otra forma de juicio (en audiencias de medidas cautelares, por ejemplo) con audiencias con un promedio de duración similar al del juicio (casos de Bolivia y Perú, por ejemplo), con producción de información y tomas de decisiones sobre la base de estándares tan elevados que han generado, en la práctica, una imposición de condena en forma anticipada.

En tercer lugar, capacitar en oralidad implica trabajar sobre el desarrollo en los funcionarios de destrezas específicas propias de un sistema de audiencias:

- Planteo y ejecución de una estrategia de litigación coherente, donde se asuma que el caso no variará de audiencia a audiencia ni de etapa a etapa, sino que debe desarrollarse sobre la base de un objetivo planteado desde el inicio, en función al cual se desarrolle la labor posterior, sea de acusación o de defensa;
- Reconocimiento fáctico, es decir, identificación concreta de los hechos relevantes para el caso. Tal y como lo señala la bibliografía existente sobre litigación, los abogados solemos tener una capacidad bastante desarrollada para abstraer los hechos en categorías jurídicas, pero nos resulta tremendamente complicada la realización de un relato del hecho que motiva un proceso penal. Esa habilidad (la de identificar y poder relatar un hecho concreto), en el marco de exigencias de un proceso oral, puede significar la diferencia entre obtener una decisión favorable o perder el caso;
- Relevancia normativa. Si bien, como se señala en el apartado anterior, los abogados tenemos la capacidad de identificar la norma en que se subsumen los hechos, no siempre desarrollamos esa tarea con la precisión que exige un sistema oral;

- Vinculación entre lo fáctico y lo normativo. A partir de la mención a lo fáctico y lo normativo, capacitar en este sentido implica la necesidad de trabajar con los funcionarios de forma tal de utilizar racionalmente el Código Penal, construyendo teorías jurídicas que cuenten con el respaldo de hechos suficientes para lograr la cobertura de todos los elementos exigidos;
- Posibilidades probatorias. Otra tarea de importancia es desarrollar en los funcionarios la destreza requerida para saber, al momento de conocer un caso, cuál será la prueba requerida y, de esa prueba, cuál será de posible obtención. Desarrollar capacidades en este sentido puede contribuir a generar una optimización en los tiempos (sobre todo del órgano acusador) que repercutan en mayor eficiencia para la persecución de los casos que efectivamente puedan llevarse a juicio a la vez que respuestas más prontas para aquellos que no tienen chance, en virtud a sus dificultades probatorias.

¿Cuáles son los principales obstáculos para la capacitación en oralidad?

Si bien en los últimos tiempos se ha extendido la necesidad de capacitación como forma de ingreso y ascenso en las distintas carreras institucionales, considero que más allá de la ventaja que esto implica, la inexistencia de objetivos institucionales claros con relación a la capacitación, genera dificultades para el desarrollo de procesos de formación en oralidad. Esto en función a que no basta el requisito formal de haber pasado “x” horas de capacitación; debe existir una motivación política (de política pública) que de significado a esa exigencia y que permita evaluar la verdadera idoneidad de la formación que los funcionarios y/ o estudiantes reciben. Muchos de los institutos de capacitación que se han creado al interior de las instituciones han desarrollado programas de capacitación para el ingreso a la carrera funcionaria y para la permanencia en la misma, pero cuando se observan esos programas, una primera cuestión que surge es que la capacitación de ingreso suele reiterar contenidos propios de la carrera de pre grado de derecho, en lugar de desarrollar contenidos vinculados a la función que cumplirá el aspirante en caso de ingresar a la carrera; una segunda cuestión es la vinculada a la metodología, donde existe una tendencia a la clase magistral, dictada por personas con cierta antigüedad en la institución, más que por personas especializadas en cuestiones vinculadas a la planificación de objetivos educativos.

Por otra parte, los programas de capacitación permanente para los funcionarios de las instituciones nos dejan ver un segundo obstáculo para la capacitación en oralidad, y es la vinculada a la confusión entre “demanda” y “necesidad” de capacitación. Los diagnósticos institucionales realizados para la planificación de la capacitación permanente suelen basarse en encuestas donde se pregunta a los funcionarios cuáles son los temas que les interesan más que en un análisis vinculado a cuáles son los temas que la institución necesita mejorar para cumplir con su rol. En función a ello la “demanda” o “tema que interesa” en un determinado momento, suele primar en la oferta de capacitación por sobre la “necesidad” o tema que la institución precisa mejorar para el cumplimiento de sus objetivos propios.

Lo antedicho dice relación con el tercer obstáculo al que deseo referirme: la escasa vinculación entre los contenidos de la capacitación y las metas institucionales. Al desarrollarse capacitaciones vinculadas más a demandas que a necesidades, dichos programas de formación no suelen tener una vinculación o desarrollo en función al cumplimiento de metas. Por ello, los funcionarios no suelen ser evaluados en función a las capacitaciones a las que han asistido; con esto quiero decir que las capacitaciones suelen tener una utilidad en función a la cantidad de cursos o de horas académicas que han desarrollado, que le permiten al capacitado incrementar su currículo, su puntaje y, en algunos casos, incluso ascender en función a criterios objetivos (“x” número de capacitaciones de “x” duración dan “x” puntos dentro de los baremos de calificación curricular que

suelen expresarse), pero los programas de capacitación no suelen fijar, como parte del programa, modos de seguimiento a los resultados a partir de los cambios en las prácticas propias de su puesto de trabajo. Ello no permite, a su vez, tener una evaluación real del impacto de la capacitación en la gestión institucional, con lo que la formación queda relegada a un segundo plano, como un adorno institucional más que como una herramienta de gestión propia (y paradójicamente, a la vez, suele descargarse en los procesos de capacitación una enorme expectativa en momentos de cambio normativo, esperando que el desarrollo de cursos específicos sea mágicamente la clave para lograr el éxito de las reformas).

¿Cuáles son los límites de la contribución de la capacitación?

En función a lo hasta aquí expuesto, me parece importante asumir que los espacios de formación no pueden desarrollarse sin contacto con la realidad institucional y la práctica concreta de los operadores. Esto implica que para que la capacitación contribuya en forma real a la mejora en la gestión institucional, debe realizarse como punto de partida un diagnóstico de necesidades vinculado a los objetivos institucionales de gestión, que permitan orientar los recursos de la capacitación hacia el cumplimiento de esos objetivos.

En segundo lugar, es también claro que el diseño normativo y/o la práctica establecida influyen en el mantenimiento de la capacitación tradicional. Sin ánimo de ser reiterativa, creo que la cultura del expediente está muy arraigada en nuestra práctica profesional y ello genera que los programas de formación tengan una tendencia hacia el formalismo y la burocracia por sobre el cumplimiento de los principios del debido proceso. En este sentido, es central para el logro de resultados favorables de parte de la capacitación, que el período de diseño y discusión de los programas tenga el tiempo suficiente para identificar objetivos específicos claros y debatir las metodologías adecuadas para insertar la lógica de la oralidad y el uso de la audiencia como método de trabajo.

Finalmente, debe asumirse que la capacitación por sí sola no hace el cambio. Como he mencionado anteriormente, no puede cargarse en el proceso de formación la responsabilidad de lograr en forma íntegra un cambio que implica no sólo la asunción de un modelo normativo específico sino también – y quizá más importante que la cuestión normativa – un cambio institucional y organizacional muy profundo. En este sentido la capacitación debe ser considerada como un proceso que inicia con mucha anterioridad al “curso” propiamente dicho (con la identificación de las necesidades y la planeación de objetivos y metodologías específicos) y continúa mucho más allá de él, evaluando el cumplimiento en el puesto de trabajo de los contenidos abordados durante el desarrollo de la capacitación y el impacto del cambio para la política institucional.

¿Cómo puede la capacitación contribuir a la mejora en la gestión del sistema?

Establecidas las necesidades de rediseño en los procesos de capacitación y asumidos los obstáculos y dificultades que pueden presentarse para la capacitación como herramienta de contribución a la gestión institucional para la oralidad, considero que, sistemáticamente, los principales aportes para la mejora de la gestión del sistema se encuentran en los puntos siguientes:

- Generación de estándares de actuación que permitan medir la calidad de los funcionarios de las instituciones en forma no arbitraria. Una característica propia de la metodología de audiencia es la del razonamiento por estándares más que por normas. Las situaciones posibles en una audiencia son tan

diversas, que es imposible generar una norma que las contemple absolutamente a todas. En función a ellos, a partir del contenido normativo de los Códigos resulta importante que los operadores comiencen a desarrollar estos estándares de actuación que permitan la interpretación de la norma en casos concretos suscitados en audiencias. La capacitación es un espacio idóneo para la discusión y propuesta de esos estándares.

- Detección de “cuellos de botella” e impulso de prácticas que contribuyan a superarlos. También a partir del trabajo sobre necesidades, suelen identificarse momentos procesales que resultan trabas para el correcto desarrollo y el cumplimiento de los plazos (los tiempos que van entre la denuncia y la imputación; el tiempo transcurrido entre la imputación y la solicitud de finalización alternativa del proceso; la duración de determinadas audiencias – audiencia de medida cautelar, de suspensión condicional del proceso –; la extensión en los tiempos de investigación; la dificultad para el ejercicio de controles judiciales; los planteos impertinentes iniciada la etapa de juicio; etc.). La capacitación es útil para pensar conjuntamente los operadores formas efectivas para el cumplimiento de la norma y generar consensos entre las instituciones que posibiliten el impulso de prácticas que permitan dicho cumplimiento.
- Identificación de necesidades de interpretación o cambio normativo. Resulta bastante claro que los procesos de implementación de las reformas procesales penales nos enseñan implicaciones de la oralidad que lejos estábamos de imaginar al momento de trabajar en los diseños y discusiones normativas (cuestión esta que suele reflejarse incluso en los primeros programas de capacitación que se diseñan para la implementación de la reforma). Dado que esta es una construcción que se realiza a diario y que requiere de mucha observación de los problemas y dificultades que se atraviesan en la función cotidiana de los operadores judiciales, la capacitación puede contribuir también para identificar aquellos casos donde no basta la generación de un estándar de actuación o el impulso de un cambio de práctica, sino que se requiere un cambio normativo para mejorar la implementación del sistema; considero que de realizar ese trabajo de identificación de necesidades normativas en el marco de un contexto como el que he venido desarrollando, las propuestas de modificaciones a la norma serían mucho menores pero con una sustancia mucho mayor para mejorar la actualidad del sistema procesal.
- Posibilitando un espacio de discusión alterno al propio del desarrollo laboral diario, donde funcionarios de diversas instituciones puedan exponer sus criterios y conocer otras posiciones y problemáticas. Dado que, como he mencionado con anterioridad, entiendo a la capacitación como un proceso que inicia con anterioridad al curso en sí y continúa a través de procesos de evaluación más allá de finalizada la actividad, considero que debe utilizarse también como ámbito para poner en discusión aquellas problemáticas interinstitucionales que imposibilitan una marcha más armónica del sistema (divergencias en la interpretación de la norma; incumplimientos que afectan a otras instituciones; clarificación de las políticas y metas institucionales; etc.). De esta forma, el ámbito de la capacitación puede contribuir para, a partir del conocimiento de las problemáticas de otras instituciones, buscar soluciones más integrales a los problemas que se vayan identificando.

Finalmente, considero necesario reiterar que la capacitación no es – y no puede ser pensada como – una mágica solución que pondrá a andar un sistema transformado. Es sólo una herramienta más a utilizar que, optimizada en función a necesidades institucionales y evaluada en cuanto al impacto logrado a partir de su uso, puede contribuir al correcto funcionamiento del sistema y a una justicia oportuna para el ciudadano que exige, hoy más que nunca, atención judicial eficaz.