

MÓDULO 5

Atención para un Servicio de Justicia

Concurso ingresantes 2026



PODER JUDICIAL MENDOZA
SUPREMA CORTE DE JUSTICIA

Introducción

En la última década, la administración pública ha experimentado una transformación profunda: el tránsito desde un modelo burocrático centrado en el procedimiento hacia un paradigma de gestión orientado al ciudadano/a. Esta evolución no es una tendencia pasajera ni una concesión administrativa; es la respuesta institucional a la crisis de legitimidad a las que se enfrentan las instituciones judiciales en general desde hace ya algunas décadas.

Para comprender la magnitud de este cambio, es necesario partir de una premisa fundamental: un ciudadano/a que no comprende el lenguaje de un tribunal, que se siente ignorado por el sistema o que no puede sortear las barreras burocráticas para acceder a sus derechos, es un ciudadano/a al que se le está negando, de hecho, su derecho de acceso a la justicia.

Es decir, la tutela judicial efectiva no culmina con el dictado de una sentencia técnicamente perfecta; se gesta en la mesa de entradas, se construye en la claridad de una notificación y se consolida en la experiencia de un trato digno.

El presente módulo integra los conceptos de filosofía del servicio público, comunicación estratégica, protocolos de atención, accesibilidad universal y perfil del agente judicial en una sola unidad de estudio cohesionada. Su objetivo es dotar al futuro agente judicial de las herramientas teóricas y prácticas necesarias para convertirse en un verdadero facilitador del acceso a la justicia.

5.1 El Servicio Judicial Centrado en la Ciudadanía

Comprender por qué el servicio judicial debe estar centrado en la ciudadanía es el primer paso para transformar la práctica cotidiana. Este apartado establece los fundamentos filosóficos, principios rectores y los beneficios estratégicos de adoptar un paradigma de gestión orientado al ciudadano/a en el ámbito judicial.

¿Qué significa un Servicio Judicial Centrado en la Ciudadanía?

Un servicio centrado en la ciudadanía no es simplemente ser amable con las personas que concurren al tribunal. Es una filosofía de gestión que coloca las necesidades, expectativas y derechos del ciudadano/a en el núcleo de todas las operaciones y decisiones institucionales.

Esta definición, que puede parecer evidente, implica en la práctica un cambio cultural profundo en la forma en que concebimos nuestro trabajo como servidores públicos.

Según la literatura especializada en calidad del servicio¹, un servicio centrado en el usuario/a se define como aquel que diseña, implementa y evalúa sus procesos con el objetivo primordial de satisfacer las necesidades legítimas de la persona que accede al servicio, garantizando un trato digno, respetuoso, eficiente, transparente y accesible. Trasladado al ámbito judicial, este principio adquiere una dimensión ética y constitucional de primer orden.

Los Siete Principios Fundamentales

El servicio judicial centrado en la ciudadanía se sustenta en siete principios interrelacionados. Ninguno de ellos opera de manera aislada; su eficacia reside en su aplicación integral y sistemática.

Principio	Definición	Aplicación Práctica en el Juzgado
Orientación a la Ciudadanía	Comprender las necesidades reales del ciudadano/a, no asumir lo que necesitan. Diseñar servicios en función de sus requerimientos (Berry et al., 1990).	Escuchar activamente la consulta antes de responder. Preguntar en lugar de suponer.
Accesibilidad	Los servicios deben ser fáciles de encontrar, comprender y utilizar para toda persona, removiéndole barreras físicas, sensoriales, cognitivas o digitales (Naciones Unidas, 2006).	Señalización clara, información en lenguaje sencillo, atención a personas con discapacidad.
Transparencia	La información sobre procedimientos, derechos y resultados debe ser clara, oportuna y de fácil acceso (Osborne & Gaebler, 1992). (CLAD 2008)	Explicar el estado del expediente, informar sobre plazos sin que el ciudadano/a lo solicite.
Eficiencia	Servicios prestados de manera oportuna, minimizando tiempos de	Evitar pedir documentos redundantes. Cumplir los plazos de respuesta.

¹ Berry, L. L., Parasuraman, A., & Zeithaml, V. A. (1990). *Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations*. New York: The Free Press. Obra de referencia en la teoría de calidad del servicio que desarrolla el enfoque centrado en el usuario y el modelo de brechas (SERVQUAL).

Principio	Definición	Aplicación Práctica en el Juzgado
	espera y burocracia innecesaria (Pollitt & Bouckaert, 2011).	
Calidad	Búsqueda de la mejora continua en la atención y los servicios, tanto en lo técnico como en lo humano (Deming, 1986).	Participar en capacitaciones. Proponer mejoras en los procesos del área.
Respeto y Empatía	Tratar al ciudadano/a con dignidad y comprensión, reconociendo su vulnerabilidad emocional ante el sistema judicial (Goleman, 1995).	Validar las emociones del ciudadano/a. No minimizar sus problemas.
Participación Ciudadana	Involucrar a la ciudadanía en el diseño y evaluación de los servicios (Arnstein, 1969).	Promover el uso de buzones de sugerencias. Canalizar las opiniones recibidas.

Beneficios Estratégicos: ¿Por qué vale la pena el cambio?

La adopción de un servicio centrado en la ciudadanía no es solo una aspiración ética; genera beneficios concretos y medibles tanto para las instituciones como para la sociedad.

Dimensión	Beneficio Institucional	Impacto en el Ciudadano/a
Legitimidad	El Poder Judicial gana respaldo social y autoridad moral.	El ciudadano/a confía en las instituciones y acata voluntariamente las resoluciones.
Eficiencia Operativa	Se reduce la carga de trabajo por re-trámites y consultas repetitivas.	Se reduce la frustración y el tiempo invertido en gestiones.
Clima Laboral	Los agentes con vocación de servicio tienen mayor satisfacción laboral.	El ciudadano/a percibe un sistema que se preocupa genuinamente por su situación.
Paz Social	Se reduce la litigiosidad secundaria y el incumplimiento de fallos.	Se fortalece la percepción de equidad y justicia en la sociedad.

La Administración Pública y sus Principios Rectores

El sistema judicial forma parte de la administración pública y, como tal, debe regirse por los principios que la Carta Iberoamericana de la Función Pública (CLAD, 2003) establece como pilares del servicio al ciudadano/a. Estos principios no son meras declaraciones formales; son estándares de conducta exigibles a cada servidor público.

La función pública se define como el conjunto de arreglos institucionales que gestionan el empleo público con criterios profesionales y al servicio del interés general. Una clave fundamental de esta definición es la distinción entre cargos técnicos y cargos políticos: la administración debe estar dirigida por las decisiones democráticas, pero no debe convertirse en patrimonio de los partidos gobernantes. Esto garantiza su imparcialidad y continuidad.

Principios rectores de la Función Pública (CLAD, 2003)

Igualdad: todas las personas tienen las mismas oportunidades de acceso, sin discriminación. Mérito y Capacidad: los puestos se otorgan a las personas más preparadas, a través de concursos transparentes.

Eficacia y Eficiencia: uso óptimo de los recursos para lograr los mejores resultados.

Transparencia e Imparcialidad: decisiones abiertas al escrutinio público, tomadas sin favoritismos.

Sometimiento a la Ley: todo servidor público actúa dentro del marco legal.

El Agente Judicial como Embajador de la Justicia

En el ecosistema del sistema judicial, el agente judicial, especialmente aquél auxiliar administrativo con atención directa al ciudadano/a/a, ocupa un lugar estratégico: es la puerta de entrada, el primer filtro a través del cual los ciudadano/as acceden al sistema. Esta posición conlleva una responsabilidad enorme. Una recepción amable, una orientación clara y una gestión eficiente pueden allanar el camino para quien busca justicia. Por el contrario, la indiferencia o la desorientación pueden convertirse en una barrera insalvable.

El agente judicial no es un mero ejecutor de tareas administrativas: es un garante activo del acceso a la justicia. Sus acciones cotidianas construyen o erosionan la confianza ciudadana en el sistema. Detrás de cada expediente, de cada número de causa, hay un ser humano con una historia, con derechos y con la legítima expectativa de ser tratado con dignidad y justicia.

5.2 La Experiencia del Usuario de Justicia

Para diseñar un servicio que realmente sirva al ciudadano/a, es necesario comprender cómo este experimenta su paso por el sistema judicial. Este punto aborda el concepto de experiencia del usuario, las herramientas para mapearla y los momentos críticos que determinan su percepción global de la justicia.

¿Qué es la Experiencia del Usuario de Justicia?

La experiencia del usuario de justicia (adaptado del concepto de Donald Norman, 2013) se define como la totalidad de las interacciones, percepciones, sentimientos y respuestas emocionales que una persona desarrolla al contactar con el sistema judicial, desde el primer momento en que busca información hasta el cierre final de su caso.

Esta definición tiene implicaciones concretas para el trabajo de cada agente judicial. No se trata solo de resolver trámites correctamente; se trata de entender que el ciudadano/a llega al tribunal con una carga emocional significativa.

El contacto con el sistema judicial suele ocurrir en momentos críticos de la vida: conflictos familiares, pérdidas, situaciones de violencia, problemas económicos. Reconocer esta realidad es el punto de partida de una atención verdaderamente centrada en la persona.

El Recorrido del Ciudadano/a

Una herramienta poderosa para comprender la experiencia del usuario es el Mapa del Viaje del Ciudadano/a (Richardson, 2010). Este instrumento permite visualizar de manera sistemática todas las etapas por las que atraviesa una persona al interactuar con el sistema judicial, identificando los puntos de contacto, los sentimientos asociados y las oportunidades de mejora.

Etapas	Punto de Contacto	Emoción típica del ciudadano/a	Estrategia del Agente Judicial
1. Búsqueda	Web, teléfono, consulta presencial	Incertidumbre, confusión	Información clara, lenguaje accesible, señalización intuitiva.
2. Formalización	Mesa de entradas, recepción de documentos	Ansiedad máxima, esperanza	Validación emocional. Explicar paso a paso. No abrumar con tecnicismos.

Etapa	Punto de Contacto	Emoción típica del ciudadano/a	Estrategia del Agente Judicial
3. Seguimiento	Consulta de expediente, notificaciones	Incertidumbre, impaciencia	Información proactiva sobre el estado del caso. Plazos realistas.
4. Audiencia	Sala de juzgado, videoconferencia	Intimidación, respeto/miedo	Explicar los roles de los presentes. Lenguaje pedagógico. Trato cálido.
5. Resolución	Notificación del fallo	Alivio o frustración intensa	Comunicar la decisión con empatía. Explicar el porqué y las opciones disponibles.
6. Finalización	Cierre del expediente, ejecución	Agotamiento, expectativa	Guía práctica para concluir el proceso. Evitar trámites innecesarios.

Los Momentos Críticos del Servicio

No todas las etapas del recorrido judicial tienen el mismo peso en la percepción del ciudadano/a. Los momentos críticos son aquellos puntos de contacto que tienen un impacto desproporcionadamente alto en la evaluación global del servicio recibido. Un único momento negativo puede contaminar toda la experiencia anterior, del mismo modo que un momento de especial calidez puede redimir una experiencia difícil.

Concepto clave: El Momento de la Verdad

En la gestión de servicios, se denomina 'Momento de la Verdad' a cada instancia en la que el ciudadano/a entra en contacto con un aspecto del servicio y se forma una impresión. Bitner, Booms y Tetreault (1990) demostraron que la gestión inadecuada de estos momentos es la principal causa de insatisfacción y pérdida de confianza. En el sistema judicial, el primer contacto en la recepción, la comunicación de una mala noticia y el trato durante una audiencia son ejemplos paradigmáticos de momentos críticos.

Derechos Formales versus Expectativas Humanas

Una de las tensiones más importantes que debe gestionar el sistema judicial es la brecha entre los derechos que la ley garantiza formalmente y las expectativas humanas concretas que el

ciudadano/a lleva al tribunal. Reconocer esta brecha es esencial para diseñar servicios que sean percibidos como justos.

Derecho Legal (Garantía Formal)	Expectativa Human (Garantía Real)
Acceso a la Justicia (Art. 8 CADH): Posibilidad formal de ser oído.	Ser Escuchado: Sentir que su problema es tomado en serio por una persona real.
Proceso Debido (Art. 14 PIDCP): Respeto a las normas procesales.	Interés Genuino: Percibir que el/la funcionario/a se preocupa por su situación.
Tutela Judicial Efectiva: Obtención de una sentencia firme.	Orientación Útil: Recibir guía clara y práctica sobre los pasos a seguir en cada momento.
Derecho a la Información: Acceso a datos del proceso.	Comprensión Real: Entender qué significa la información recibida, sin necesidad de un abogado para decodificarla.

Importante:

Esta distinción nos recuerda que la **justicia**, para el ciudadano/a común, no es un concepto abstracto de biblioteca jurídica; es una **experiencia humana de protección**. Cuando el sistema garantiza el derecho formal pero descuida la expectativa humana, el ciudadano/a percibe que la justicia no llegó, aunque la sentencia haya sido técnicamente correcta.

5.3 Comunicación Estratégica y Lenguaje Claro

La comunicación es el puente que conecta al sistema judicial con el ciudadano/a. Cuando ese puente está bien construido, reduce la asimetría de poder entre el experto jurídico y la persona común; cuando está mal construido, se convierte en una barrera infranqueable. Este punto aborda las dimensiones verbal, no verbal y contextual de la comunicación en el ámbito judicial.

Principios de la Comunicación Clara y Accesible

La comunicación clara en el ámbito judicial va mucho más allá de la corrección gramatical o la precisión legal. Su objetivo es asegurar que la persona que accede a la justicia,

independientemente de su nivel educativo, origen cultural o familiaridad con el sistema, pueda entender la información que se le proporciona y actuar en consecuencia.

Los autores Cutlip, Center y Broom (2006)² establecen que la comunicación clara se caracteriza por cinco dimensiones fundamentales que deben aplicarse de manera simultánea:

- **Claridad:** El mensaje debe ser fácil de entender en la primera lectura o escucha. Implica evitar la ambigüedad y las construcciones sintácticas complejas, eligiendo palabras precisas y sencillas.
- **Concisión:** El mensaje debe ser breve y directo, transmitiendo la información esencial sin rodeos. La concisión respeta el tiempo del receptor y facilita la retención de la información clave.
- **Concreción:** El mensaje debe ser específico y tangible, apoyándose en ejemplos concretos y referencias directas al contexto del ciudadano/a.
- **Corrección:** La información proporcionada debe ser precisa, veraz y actualizada. La información errónea genera confusión y perjuicio al ciudadano/a.
- **Cortesía:** El tono y el lenguaje deben ser respetuosos, amables y considerados. La cortesía fomenta un clima de confianza y colaboración (Brown & Levinson, 1987).³

El Decálogo del Lenguaje Claro

El lenguaje claro es una técnica de comunicación que aplica los principios anteriores para garantizar que el mensaje sea comprendido por su audiencia. En el ámbito judicial, su adopción implica una transformación profunda en la redacción de documentos, notificaciones y explicaciones verbales. (Plain Language Action and Information Network, 2011)

Regla de Oro	NO decir (Arcaísmo/Jerga)	SÍ decir (Lenguaje Claro)
1. Vocabulario cotidiano	"El estipendio ha sido consignado."	"El pago ha sido depositado."
2. Voz activa	"Ha sido resuelto por este tribunal..."	"Este tribunal resolvió que..."
3. Sin arcaísmos	"El incoado compareció ut-supra."	"La persona acusada se presentó antes."

² Cutlip, S. M., Center, A. H., & Broom, G. M. (2006). *Effective Public Relations*. Obra de referencia en comunicación organizacional que identifica principios y dimensiones clave para lograr una comunicación clara, efectiva y orientada a los públicos.

³ Penelope Brown & Stephen C. Levinson (1987). Obra fundamental en pragmática que desarrolla la teoría de la cortesía lingüística, explicando cómo el uso del lenguaje influye en la percepción de respeto, consideración y trato digno en la interacción comunicativa.

Regla de Oro	NO decir (Arcaísmo/Jerga)	Sí decir (Lenguaje Claro)
4. Frases cortas	Párrafo de 100 palabras sin comas.	Sujeto + Verbo + Predicado.
5. Sin siglas inexplicadas	"Remítase al CJM."	"Diríjase al Centro de Justicia Municipal."
6. Organización visual	Texto en bloque compacto y sin estructura.	Uso de viñetas y títulos que guíen la lectura.
7. Definir términos técnicos	"Se dictó una medida cautelar."	"Se dictó una protección temporal (medida cautelar)."
8. Tono profesional	"Usted debe saber que..."	"Le informamos que..."
9. Verificar comprensión	"¿Entendió?" (pregunta cerrada)	"Para asegurarme de haber sido claro, ¿podría decirme qué pasos seguirá?"
10. Diseño limpio	Documentos abarrotados de sellos y texto denso.	Espacios en blanco que inviten a la lectura y faciliten la atención.

Comunicación Verbal y No Verbal: La Regla de Mehrabian

Una de las investigaciones más citadas en comunicación interpersonal es la de Albert Mehrabian (1971), quien propuso que en la transmisión de actitudes y sentimientos, el significado se distribuye de la siguiente manera: 7% corresponde a las palabras utilizadas, 38% al tono de voz, y 55% al lenguaje corporal. Si bien esta proporción ha sido contextualizada y matizada por investigaciones posteriores, el principio esencial sigue siendo válido: el cómo se dice algo es, con frecuencia, más importante que el qué se dice.

La regla 7 / 38 / 55 en la práctica judicial

Cuando un agente judicial dice 'Entiendo su frustración' con un tono de voz monótono y mirando la pantalla de su computadora, el ciudadano/a no percibe comprensión. El 93% del mensaje no verbal contradice el 7% verbal. La congruencia entre palabras, tono y postura es la clave de la credibilidad y la confianza.

Los elementos clave de la comunicación no verbal que todo agente judicial debe gestionar conscientemente incluyen:

- **Contacto visual:** Mantener un contacto visual apropiado —sin ser invasivo— demuestra atención, interés y sinceridad (Argyle, 1967). Evitar mirar constantemente a otro lado se interpreta como falta de interés.
- **Expresión facial:** Una expresión amigable y atenta transmite calidez y disposición. Fruncir el ceño o parecer distraído genera desconfianza.
- **Postura corporal:** Una postura erguida pero relajada transmite confianza y profesionalismo. Cruzar los brazos puede interpretarse como actitud defensiva.
- **Gestos:** Los gestos deben ser naturales y culturalmente apropiados. Los gestos abiertos transmiten amabilidad.
- **Proximidad (proxémica):** El espacio personal debe manejarse con respeto. Hall (1966) estudió cómo la distancia física afecta la percepción del interlocutor.
- **Tono de voz:** Un tono amable, calmado y respetuoso genera confianza. Un tono brusco o impaciente genera rechazo (Scherer, 2003).

Escucha Activa: La Herramienta Más Poderosa

La escucha activa, conceptualizada por Carl Rogers (1951) en el marco de su terapia centrada en la persona, es la habilidad comunicativa que más impacto tiene en la construcción de confianza. Va mucho más allá de simplemente oír las palabras del interlocutor; implica prestar total atención, comprender el mensaje en su contexto emocional, responder apropiadamente y recordar la información.

Los elementos que componen la escucha activa en el contexto judicial son:

- **Atención plena:** Focalizarse completamente en el hablante, eliminando distracciones internas y externas.
- **Parafraseo:** Repetir con las propias palabras lo que el ciudadano/a expresó. Ejemplo: 'Si entiendo correctamente, usted necesita saber si puede presentar el documento después de la fecha límite, ¿es así?'
- **Preguntas aclaratorias:** Formular preguntas abiertas para obtener más detalles. Ejemplo: '¿Podría explicarme qué ocurrió exactamente después de recibir esa notificación?'
- **Reflejo de sentimientos:** Identificar y verbalizar las emociones del interlocutor. Ejemplo: 'Entiendo que esta situación debe generarle mucha incertidumbre.'
- **No interrumpir:** Dejar que el ciudadano/a termine de hablar antes de responder.

- **No juzgar:** Escuchar con una mente abierta, sin prejuicios sobre la situación que se relata.

Comunicación en Situaciones de Alta Carga Emocional

El sistema judicial atiende a personas en momentos de alta vulnerabilidad. Saber comunicarse en esas situaciones, con agresividad verbal, duelo, shock o confusión extrema, es una competencia profesional indispensable para el agente judicial.

Caso Práctico 1: Ciudadano/a con agresividad verbal	
Situación:	Un ciudadano/a llega a la mesa de entradas visiblemente enojado porque, según manifiesta a gritos, lleva tres semanas esperando una respuesta a su presentación.
Acción:	El agente judicial mantiene la calma, no replica con la misma intensidad emocional y dice: 'Entiendo que está muy molesto, y comprendo que tres semanas de espera genera mucha frustración. Permítame revisar el estado de su presentación ahora mismo. Mientras tanto, necesito que me hable con respeto para poder asistirle mejor.'
Impacto:	El ciudadano/a, al sentir que su emoción fue validada y que el agente toma acción concreta, baja el tono. La situación deja de escalar y se puede resolver el trámite de manera efectiva.

Caso Práctico 2: Ciudadano/a en situación de duelo	
Situación:	Una mujer llega al juzgado con documentación para un trámite sucesorio. Al ser atendida, comienza a llorar y no puede continuar explicando su situación.
Acción:	El agente judicial detiene el trámite momentáneamente y dice: 'Lamento mucho la pérdida que está atravesando. Tómese el tiempo que necesite. Estoy aquí para ayudarlo cuando se sienta lista. No tiene prisa.' Ofrece un vaso de agua si hay disponibilidad y aguarda en silencio.
Impacto:	La ciudadana experimenta un trato humanizado en un momento extremadamente vulnerable. Su percepción del sistema judicial quedará marcada por esa actitud de contención, independientemente del resultado del trámite.

Caso Práctico 3: Ciudadano/a confundido por la terminología	
Situación:	Un adulto mayor llega con una notificación y dice: 'No entiendo nada de lo que dice este papel. ¿Qué tengo que hacer? ¿Me pueden embargar?'
Acción:	El agente judicial toma la notificación, la lee brevemente y responde: 'No se preocupe. Voy a explicárselo en palabras sencillas. Lo que este papel le está diciendo es que el tribunal le pide que se presente el próximo martes a las 10 de la mañana para una audiencia. No habla de embargo. ¿Tiene alguna pregunta sobre esto?'
Impacto:	El ciudadano/a se va con información clara, sin la angustia que genera la incertidumbre. Esto reduce las llamadas de seguimiento innecesarias y fortalece la confianza en el servicio.

Retroalimentación: El Circuito de Mejora Continua

La comunicación eficaz no es un proceso unidireccional. Norbert Wiener (1948), en su teoría cibernética, estableció que el feedback (retroalimentación) es el mecanismo esencial para que cualquier sistema se ajuste y mejore. En el servicio judicial, la retroalimentación del ciudadano/a sobre la calidad de la comunicación recibida es un insumo de innovación gratuito que muchas instituciones subestiman.⁴

- **Encuestas de satisfacción:** preguntas específicas sobre claridad del lenguaje, amabilidad y utilidad de la información.
- **Buzones de sugerencias físicos y virtuales:** canales anónimos para expresar opiniones con libertad.
- **Observación directa:** con consentimiento, supervisores pueden observar la calidad de la interacción.
- **Análisis de consultas repetidas:** si el mismo ciudadano/a vuelve a preguntar lo mismo, es señal de que la comunicación no fue efectiva.
- **Grupos focales con abogados y operadores frecuentes:** fuente privilegiada de retroalimentación sistemática.

⁴ Norbert Wiener (1948). *Cybernetics: Or Control and Communication in the Animal and the Machine*. Cambridge, MA: MIT Press. Obra fundacional de la cibernética en la que se introduce el concepto de retroalimentación (feedback) como mecanismo esencial para la autorregulación y mejora de los sistemas, aplicable tanto a procesos tecnológicos como organizacionales y comunicacionales.

5.4 Protocolos de Atención y Resolución de Conflictos

Los protocolos de atención son los marcos de actuación que garantizan que cada ciudadano/a reciba un estándar de calidad consistente, independientemente de qué funcionario/a lo atienda o en qué momento del día concurra al tribunal. Este apartado aborda los principios de la excelencia en el servicio, las técnicas de diagnóstico rápido y la gestión efectiva de quejas y reclamos.

Principios de Excelencia en la Atención al Ciudadano/a

El modelo SERVQUAL, desarrollado por Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988), identificó cinco dimensiones que los usuarios utilizan para evaluar la calidad de un servicio: fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, empatía y elementos tangibles. En el contexto judicial, estas dimensiones se traducen en cuatro pilares operativos que todo agente judicial debe incorporar a su práctica diaria.

Cortesía

La comunicación eficaz en contextos institucionales no solo implica cortesía lingüística, sino también claridad y accesibilidad. Mientras la teoría clásica de la cortesía enfatiza la minimización de la imposición y la maximización de la simpatía (Lakoff, 1973), los enfoques contemporáneos avanzan hacia el reconocimiento del lenguaje claro como un derecho ciudadano/a y una condición esencial para el acceso a la justicia (ISO, 2023; Rocca & Retegui, 2024).⁵

- Saludo proactivo y bienvenida: 'Buenos días, bienvenido al Juzgado de [nombre], ¿en qué puedo asistirle?'
- Uso del nombre del ciudadano/a cuando se conoce, con tratamiento formal (señor/señora).

⁵ Robin Lakoff (1973). *The Logic of Politeness*; Linguistic Society. Trabajo pionero que introduce la teoría de la cortesía lingüística, centrada en la minimización de la imposición y la maximización de la simpatía en las interacciones sociales.

International Organization for Standardization (2023). *ISO 24495-1*: Norma internacional que establece principios para la redacción en lenguaje claro, orientados a garantizar la comprensión efectiva de la información por parte de las personas usuarias.

Rocca, F. B., & Retegui, A. (Dir.) (2024). *Lenguaje claro en Iberoamérica: Principios y prácticas*. Buenos Aires: Editorial Jusbares. Obra contemporánea que aborda el lenguaje claro en el ámbito jurídico y administrativo, consolidándolo como un derecho ciudadano/a y una herramienta clave para el acceso a la justicia.



- Disponibilidad genuina: transmitir interés real en resolver la consulta, no solo cumplir con el protocolo.
- Paciencia ante ciudadano/as frustrados, ansiosos o confundidos.
- Despedida amable: 'Gracias por su consulta. Si necesita algo más, estamos a su disposición.'

Respeto

El respeto implica reconocer la dignidad, los derechos y la individualidad de cada ciudadano/a (Rawls, 1971). En la práctica, el respeto judicial exige:

- Sensibilidad ante la diversidad: reconocer diferencias culturales, lingüísticas, de género, edad y discapacidad.
- Privacidad y confidencialidad: garantizar que la información personal no sea expuesta ni comentada con terceros.
- Escucha sin prejuicios: prestar atención completa sin interrumpir ni minimizar los problemas.
- Evitar cualquier comentario que pueda interpretarse como discriminatorio o condescendiente.

Eficiencia

La eficiencia en la atención supone la optimización de recursos para brindar una respuesta oportuna (Drucker, 1963). Sus componentes son:

- Identificación rápida de la necesidad: guiar al ciudadano/a al área correcta lo antes posible.
- Procesos claros y simplificados: evitar la burocracia innecesaria y los pasos redundantes.
- Minimización de tiempos de espera: informar sobre tiempos estimados cuando la espera es inevitable.
- Uso eficiente de la tecnología: aprovechar los sistemas digitales disponibles para agilizar la gestión.

Resolución Efectiva

El objetivo final de toda interacción es resolver la consulta del ciudadano/a de manera efectiva y completa. Esto implica:

- Comprensión clara de la consulta: asegurarse de haber entendido exactamente qué necesita el ciudadano/a antes de responder.
- Información precisa y completa: responder con exactitud, sin evasivas ni información incompleta.
- Orientación sobre los pasos a seguir: el ciudadano/a debe irse sabiendo exactamente qué hacer a continuación.
- Derivación adecuada: cuando la consulta excede las competencias del agente, orientar al ciudadano/a hacia el área o persona correcta con información precisa de contacto.
- Verificación de satisfacción: al finalizar, preguntar si la consulta fue resuelta y si hay dudas pendientes.

Instructivo Práctico: Técnicas de Diagnóstico Rápido

El/la auxiliar administrativo debe dominar un conjunto de técnicas de indagación que le permitan identificar rápidamente las necesidades y expectativas del ciudadano/a. Estas técnicas, desarrolladas en profundidad en el módulo de comunicación, tienen aplicación directa en la ventanilla de atención:

Técnica	Descripción	Ejemplo Aplicado
Preguntas abiertas de diagnóstico	Invitan al ciudadano/a a describir su situación en sus propios términos, revelando sus necesidades reales.	'¿Qué le preocupa principalmente sobre este trámite?' / '¿Qué información específica espera obtener hoy?'
Parafraseo reflexivo	Repetir con las propias palabras lo escuchado para confirmar la comprensión.	'Si entiendo bien, su prioridad es conocer la fecha de la audiencia para organizar su trabajo, ¿es correcto?'
Anticipación de necesidades	Basándose en el trámite identificado, ofrecer información relevante antes de que el ciudadano/a la solicite.	Si el trámite requiere pago de una tasa, informarlo antes de que el ciudadano/a llegue a la ventanilla final.
Verificación de comprensión	Al finalizar la explicación, confirmar que el ciudadano/a comprendió y puede actuar.	'Para asegurarme de haber sido claro, ¿podría decirme cuál sería el primer paso que daría al salir de aquí?'

Simplificación de Procesos y Trámites

La burocracia innecesaria es una de las barreras más comunes al acceso a la justicia. La simplificación de procesos no requiere reformas legislativas complejas; comienza con una revisión crítica de los procedimientos cotidianos desde la perspectiva del ciudadano/a. La pregunta guía es: ¿Este paso agrega valor para el ciudadano/a o solo existe por inercia institucional?

- Eliminar pasos redundantes: identificar trámites que duplican información ya disponible en el sistema.
- Unificar formularios: consolidar documentos que piden datos repetitivos.
- Digitalización de trámites: cuando sea posible, habilitar la presentación electrónica de documentos.
- Diseño intuitivo de formularios: instrucciones claras en los mismos documentos, con ejemplos cuando sea necesario.
- Ventanilla única: cuando sea posible, centralizar la atención para evitar que el ciudadano/a deba dirigirse a múltiples oficinas.

Gestión de Quejas y Reclamos: El Insumo de Innovación

Una queja o reclamo bien gestionado es una oportunidad de oro para mejorar el servicio y recuperar la confianza del ciudadano/a. Berry y Parasuraman (1991) identificaron la 'recuperación del servicio' como un factor crítico para la fidelización del usuario. En el ámbito judicial, la gestión inadecuada de los reclamos genera una percepción de impunidad e indolencia institucional que erosiona la confianza en el sistema.

Flujo de Gestión de Quejas: Cinco Pasos

Paso	Acción	Principio Clave
1. Recepción Activa	Escuchar sin interrupciones. Validar el malestar del ciudadano/a. Crear un ambiente seguro para la expresión del reclamo.	Empatía genuina. La queja no es un ataque personal.

Paso	Acción	Principio Clave
2. Registro y Acuse	Documentar el reclamo con fecha, descripción y datos del ciudadano/a. Entregar número de seguimiento.	Trazabilidad. El ciudadano/a necesita saber que su queja existe formalmente.
3. Investigación Objetiva	Analizar la causa raíz del problema: ¿fue un error humano, un fallo del sistema o un procedimiento mal diseñado?	Imparcialidad. No defender el error; buscarlo y comprenderlo.
4. Comunicación de Resolución	Informar al ciudadano/a sobre las medidas tomadas con claridad, honestidad y en lenguaje accesible.	Transparencia. Si hubo error, reconocerlo.
5. Cierre y Aprendizaje	Ajustar el protocolo institucional para evitar la repetición del problema. Compartir la lección aprendida con el equipo.	Mejora continua. La queja es un dato de innovación gratuito.

Regla de Oro en la Gestión de Quejas

Nunca se debe ignorar o minimizar un reclamo. Una institución que no escucha sus quejas está ciega ante sus propias ineficiencias. Cada reclamo bien gestionado puede mejorar el servicio para cientos de ciudadano/as futuros. La queja no es un problema; es información.

5.5 Accesibilidad Universal y Justicia Inclusiva

La accesibilidad en la atención al público judicial no es un requisito administrativo opcional; es un derecho fundamental y un imperativo ético. La Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad (Naciones Unidas, 2006) establece que los Estados deben garantizar que las personas con discapacidad puedan acceder, en igualdad de condiciones con las demás, a todos los aspectos de la vida pública, incluyendo el sistema de justicia. (art. 13)

La Organización Mundial de la Salud (2011) define la discapacidad no como una característica intrínseca de la persona, sino como el resultado de la interacción entre las personas y las barreras del entorno. En línea con el modelo social de la discapacidad, esto implica un cambio de enfoque: la discapacidad no reside en la persona, sino en un entorno que no ha sido diseñado para incluirla.

En este marco, la accesibilidad no sólo consiste en eliminar barreras, sino también en diseñar servicios desde el inicio para que puedan ser utilizados por todas las personas, siguiendo el principio de diseño universal.

5.1 El Principio de los Ajustes Razonables

Cuando las medidas generales de accesibilidad no son suficientes para garantizar la participación de una persona con discapacidad, la ley exige la realización de ajustes razonables. Un ajuste razonable es toda modificación o adaptación necesaria y adecuada que no imponga una carga desproporcionada o indebida, cuando se requiera en un caso particular para garantizar el goce o ejercicio de los derechos en igualdad de condiciones. (Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad, arts. 2 y 5).

Importante: Ajuste Razonable ≠ Trato Especial

Un ajuste razonable no implica otorgar ventajas indebidas, sino **nivelar las condiciones de acceso**. La igualdad real no consiste en tratar a todas las personas de la misma manera, sino en asegurar que todas puedan participar con las mismas oportunidades efectivas.

Ejemplos en el ámbito judicial:

- Permitir que una persona declare sentada o con apoyos técnicos.
- Extender el tiempo de una audiencia cuando sea necesario.
- Brindar explicaciones en lenguaje claro o adaptado.

5.2 Personas con Discapacidad

La accesibilidad para personas con discapacidad debe abordarse de manera integral, considerando cuatro dimensiones:

a) Accesibilidad Física

Va más allá de las rampas y ascensores. Incluye puertas amplias, pasillos despejados, baños adaptados, señalización táctil y espacios donde una persona con movilidad reducida pueda desplazarse con autonomía. Cada espacio del Poder Judicial, desde el ingreso hasta las salas de audiencia, debe ser plenamente transitable.

b) Accesibilidad de la Información y Comunicación

Los documentos, notificaciones y explicaciones deben estar disponibles en formatos alternativos según la necesidad de cada persona:

- Braille para personas con discapacidad visual.
- Letra grande (mínimo 14 puntos) en documentos escritos.
- Formatos de lectura fácil para personas con discapacidad cognitiva.
- Videos con subtítulos y lengua de señas para personas con discapacidad auditiva.
- Intérpretes de Lengua de Señas disponibles en todos los puntos de contacto importantes.
- Sitios web y plataformas digitales compatibles con los estándares WCAG (Web Content Accessibility Guidelines).⁶

Nota:

Los estándares **WCAG** constituyen una referencia internacional para garantizar la accesibilidad de la información digital. En **Argentina**, su aplicación se encuentra respaldada por la **Ley 26.653**, lo que convierte a la accesibilidad web en una obligación institucional y en una condición necesaria para asegurar el acceso a la justicia en entornos digitales.

c) Accesibilidad Actitudinal

Es una de las barreras más invisibles y, a la vez, más determinantes. Implica eliminar prejuicios, estereotipos y prácticas inadecuadas en la interacción.

Esto requiere:

- escuchar
- activamente
- no infantilizar
- dirigirse directamente a la persona
- ofrecer ayuda sin imponerla

La accesibilidad actitudinal es transversal a todas las demás: sin ella, las otras medidas pierden efectividad.

⁶ World Wide Web Consortium (2023). *Web Content Accessibility Guidelines (WCAG) 2.2*. Recuperado de <https://www.w3.org/TR/WCAG22/>. Estándar internacional que establece principios y criterios para garantizar la accesibilidad de los contenidos digitales.

d) Accesibilidad tecnológica

Implica garantizar que los sistemas digitales judiciales sean utilizables por todas las personas.

Incluye:

- plataformas compatibles con lectores de pantalla
- formularios digitales accesibles
- navegación sencilla e intuitiva
- alternativas para quienes no pueden utilizar medios digitales

La digitalización sin accesibilidad puede convertirse en una nueva barrera.

Adultos Mayores

Los adultos mayores enfrentan desafíos específicos que no siempre son visibles pero que pueden convertirse en barreras significativas para el acceso a la justicia: estas dificultades deben ser reconocidas y abordadas de manera proactiva, en línea con los estándares de la Organización de los Estados Americanos y la Convención Interamericana sobre la Protección de los Derechos de las Personas Mayores (2015).⁷

Desafío	Impacto en el Acceso a la Justicia	Estrategia del Agente Judicial
Pérdida sensorial (vista/oído)	Dificultad para leer documentos o comprender explicaciones verbales.	Documentos con letra grande. Hablar con claridad, despacio y sin ruidos de fondo.
Movilidad reducida	Dificultad para desplazarse dentro del edificio o para esperar de pie.	Asistencia en desplazamientos. Asientos disponibles. Prioridad en la atención.
Brecha tecnológica	Dificultad para realizar trámites en línea o comprender plataformas digitales.	Asistencia personalizada para trámites digitales. Mantener canales presenciales robustos.

⁷ Organización de los Estados Americanos (2015). *Convención Interamericana sobre la Protección de los Derechos de las Personas Mayores*. Washington, D.C. Instrumento internacional que reconoce y garantiza los derechos humanos de las personas mayores, promoviendo su dignidad, autonomía, acceso a la justicia y participación plena en la sociedad, con especial énfasis en la eliminación de barreras de acceso y la atención adecuada en los servicios públicos.

Desafío	Impacto en el Acceso a la Justicia	Estrategia del Agente Judicial
Necesidad de más tiempo	Pueden requerir más tiempo para procesar información y tomar decisiones.	Paciencia activa. No mostrar apuro. Repetir la información con calma.
Mayor vulnerabilidad	Mayor riesgo de ser víctimas de desinformación o de ser aprovechados.	Detectar y alertar sobre posibles situaciones de vulnerabilidad.

Pueblos Originarios y Personas con Barreras Idiomáticas

El derecho a ser comprendido y a comprender es fundamental para el ejercicio de cualquier derecho. Las personas que no dominan el idioma oficial en el que se desarrollan los procedimientos judiciales enfrentan una barrera que vulnera directamente su derecho de defensa y a un juicio justo. Es una barrera que afecta directamente su derecho de defensa y al debido proceso, reconocido en instrumentos como el Convenio 169 de la OIT.⁸

Para garantizar este derecho, es necesario:

- Contar con intérpretes judiciales en instancias relevantes.
- Incorporar sensibilidad cultural en la atención.
- Disponer de materiales informativos en lenguas originarias cuando corresponda.

Esto implica reconocer que las diferencias culturales no son obstáculos, sino dimensiones que deben ser comprendidas e integradas.

Niñez, Adolescencia y Personas en Situación de Vulnerabilidad

Estos grupos requieren protocolos de atención específicos que garanticen no solo su acceso sino también su protección durante el proceso, en línea con las Cumbre Judicial Iberoamericana.

Niños, niñas y adolescentes

⁸ Organización Internacional del Trabajo (1989). *Convenio N° 169 sobre pueblos indígenas y tribales en países independientes*. Ginebra. Instrumento internacional que reconoce los derechos de los pueblos indígenas, incluyendo el respeto por su identidad cultural, el acceso a la justicia, la participación en decisiones que los afectan y el deber de los Estados de garantizar una comunicación adecuada, comprensible y culturalmente pertinente en los servicios públicos. En Argentina, este convenio posee jerarquía supra legal tras su ratificación mediante la Ley N° 24.071.

- Uso de lenguaje adecuado a la edad
- Espacios amigables
- Protocolos que eviten la revictimización
- Participación respetuosa de sus derechos

Personas con problemas de salud mental

- Trato empático y respetuoso
- Intervención adecuada ante situaciones de crisis
- Garantía de privacidad y confidencialidad

Personas en situación de pobreza

- Simplificación de trámites
- Información sobre asistencia jurídica gratuita
- Flexibilidad en requisitos formales

Importante:

La accesibilidad no es un complemento del servicio de justicia: es una condición necesaria para su legitimidad. Garantizar el acceso a justicia implica no solo eliminar barreras, sino **reconocer la diversidad de las personas y adaptar el sistema para que todas puedan ejercer sus derechos en igualdad de condiciones**. En este sentido, el desafío no es que las personas se adapten al sistema, sino que el sistema sea capaz de responder a las necesidades reales de la ciudadanía.

5.6 El Perfil del Agente Judicial: Competencias, Ética y Liderazgo

Este apartado aborda el concepto de competencia laboral, las dimensiones de la idoneidad judicial, el rol de las habilidades blandas y los fundamentos éticos que deben guiar la conducta de todo servidor público judicial.

¿Qué es una Competencia Laboral?

Spencer y Spencer definieron la competencia laboral como 'una característica subyacente en un individuo que está causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o a un desempeño superior en un trabajo o situación'. Esta definición, adoptada y desarrollada en el

contexto latinoamericano por Marta Alles, nos dice algo fundamental: una competencia no es solo lo que una persona sabe, sino lo que es capaz de hacer y cómo se comporta para lograr resultados exitosos.

Componente	Descripción	Ejemplo en el Agente Judicial
Saber	Conocimientos técnicos y teóricos necesarios para la función.	Conocer los procedimientos judiciales, plazos procesales y normativa aplicable.
Saber Hacer	Habilidades prácticas para aplicar los conocimientos.	Redactar un acta correctamente, gestionar un sistema de expedientes digitales.
Saber Ser/Estar	Actitudes y comportamientos en el puesto de trabajo.	Mantener la calma ante un ciudadano/a agresivo. Demostrar empatía.
Querer Hacer	Motivación y disposición personal para realizar las tareas.	Genuino interés en ayudar al ciudadano/a, más allá de la obligación funcional.
Poder Hacer	Disponibilidad de medios y recursos proporcionados por la organización.	Contar con sistemas adecuados, información actualizada y respaldo institucional.

El Modelo del Iceberg: Lo Visible y lo Oculto

El 'Modelo del Iceberg' es una metáfora poderosa para entender la estructura de las competencias. En la punta visible del iceberg se encuentran los conocimientos y las destrezas técnicas: son fáciles de detectar, enseñar y evaluar. Bajo la superficie, en la parte oculta y más profunda, se hallan el auto concepto, los rasgos de personalidad y los valores: son mucho más difíciles de evaluar y modificar, pero determinan en gran medida el comportamiento a largo plazo.

La paradoja del Iceberg en la gestión judicial

Las instituciones suelen contratar y evaluar a sus agentes por lo que está sobre la superficie del iceberg: títulos, certificados y conocimientos técnicos. Sin embargo, el desempeño sobresaliente —el que genera confianza ciudadana y hace que el sistema funcione humanamente— surge de lo que está bajo la superficie: los valores, la actitud de servicio y el carácter ético. Por esta razón, la formación continua en habilidades blandas y en ética judicial es tan importante como la capacitación técnica.

Las Cuatro Dimensiones de la Idoneidad Judicial

El concepto de idoneidad agrupa de manera integral el conjunto de competencias que debe poseer un agente judicial. No se trata de una cualidad única, sino de la combinación armónica de cuatro dimensiones:

Dimensión	¿Qué abarca?	Indicadores de Idoneidad
1. Idoneidad Psicofísica	Salud física y equilibrio psíquico-afectivo. Capacidad de manejar las propias emociones, el autocontrol y la tolerancia al estrés.	Capacidad para trabajar bajo presión sin deteriorar la calidad del trato. Gestión saludable del estrés laboral.
2. Idoneidad Científico-Técnica	Conocimientos del derecho y las normativas aplicables. Saberes prácticos para gestionar procesos y analizar situaciones complejas.	Dominio de los procedimientos. Capacidad de orientar correctamente al ciudadano/a sobre sus derechos y obligaciones.
3. Idoneidad Ética	Adhesión a virtudes y valores: honestidad, imparcialidad, prudencia, probidad, transparencia y compromiso democrático.	Actuación consistente con los principios institucionales, incluso cuando no hay supervisión directa.
4. Idoneidad de Gestión	Capacidad para gestionar eficientemente procesos, recursos y tiempo. Habilidades de planificación, organización, liderazgo y trabajo en equipo.	Organización eficiente de la agenda. Capacidad de coordinar con otras áreas para resolver situaciones complejas.

Habilidades Blandas versus Habilidades Duras

En el campo de las competencias laborales, se distingue habitualmente entre habilidades duras (hard skills) y habilidades blandas (soft skills). Esta distinción, lejos de ser una mera categorización académica, tiene implicaciones prácticas directas para el desarrollo profesional del agente judicial.

Habilidades Duras (Ejemplos)	Habilidades Blandas (Ejemplos)
Conocimiento de procedimientos legales y administrativos.	Comunicación efectiva con ciudadano/as en situaciones de estrés.
Manejo de sistemas informáticos y bases de datos judiciales.	Gestión de conflictos y mediación entre partes.
Redacción de documentos legales y actas.	Empatía y escucha activa ante las necesidades del usuario.
Transcripción y registro de audiencias.	Colaboración y trabajo en equipo interdepartamental.
Clasificación y archivo de expedientes.	Adaptabilidad ante cambios en los procedimientos o la carga de trabajo.

Una investigación sobre el éxito en roles de gestión pública reveló que el 77% del desempeño sobresaliente en posiciones de liderazgo depende de habilidades emocionales, y solo el 23% de aptitudes intelectuales o técnicas. Esto no significa que las habilidades técnicas sean irrelevantes; significa que, a partir de un umbral de competencia técnica, son las habilidades blandas las que marcan la diferencia entre un agente funcional y un agente excelente.

El Ciclo del Aprendizaje: Las Cuatro Etapas hacia la Maestría

El desarrollo de cualquier competencia, desde la más técnica hasta la más interpersonal, sigue un proceso predecible descrito por el modelo de las cuatro etapas del aprendizaje, atribuido originalmente a Abraham Maslow. Comprender estas fases es el primer paso para desarrollar conscientemente nuevas habilidades.

Etapa	Nombre	¿Qué ocurre?	Ejemplo en el Agente Judicial
1	Incompetencia Inconsciente	'No sé que no sé.' La persona no posee la habilidad y ni siquiera sabe que le falta.	Un agente que no es consciente de que su tono de voz genera ansiedad en los ciudadano/as, a pesar de seguir los procedimientos correctamente.
2	Incompetencia Consciente	'Ahora sé que no sé.' La persona toma conciencia de su carencia. Es el punto de partida real del aprendizaje.	El agente recibe feedback y reconoce: 'Me doy cuenta de que necesito mejorar la manera en que comunico malas noticias.'
3	Competencia Consciente	'Sé que sé, pero me cuesta.' La habilidad puede ejecutarse, pero requiere esfuerzo y atención deliberada.	El agente practica conscientemente las técnicas de escucha activa: 'Tengo que recordar no interrumpir y reflejar sus emociones antes de informar.'
4	Competencia Inconsciente	'No sé que sé.' La habilidad se ha automatizado como hábito profesional.	La empatía, la comunicación clara y la gestión emocional fluyen de manera natural e instintiva en cada interacción.

Ética Judicial: Los Fundamentos del Servicio Público

La ética y la moral son términos que frecuentemente se utilizan como sinónimos, pero representan niveles distintos de nuestra conducta. Comprender esta distinción es esencial para quien aspira a ser un servidor público íntegro.

Concepto	Definición	Origen Etimológico
Ética	Estudio filosófico y sistemático de la moral. Analiza los principios y fundamentos que sustentan nuestras decisiones. Se pregunta: ¿por qué algo es bueno o malo?	Del griego ETHOS: 'modo de ser' o 'carácter'.

Concepto	Definición	Origen Etimológico
Moral	Conjunto de reglas y costumbres que una sociedad considera correctas. Guía el comportamiento práctico cotidiano. Se pregunta: ¿qué debo hacer?	Del latín MOS/MORES: 'costumbre'.
Valores	Creencias profundas y relativamente estables sobre lo que es importante. Orientan las prioridades y decisiones. Son la fuente interna de fortaleza y motivación.	Son los estándares personales para juzgar situaciones.
Conciencia	Función del intelecto práctico que juzga la bondad o maldad de las acciones concretas. Responde: ¿qué debo hacer aquí y ahora, en esta situación específica?	Se forma a través de la reflexión, la experiencia y los valores internalizados.

Para el servidor público judicial, estas distinciones se concretan en un conjunto de cualidades éticas indispensables que deben guiar cada acción, no solo cuando hay supervisión, sino especialmente cuando no la hay:

- Responsabilidad: asumir las consecuencias de las propias decisiones y acciones.
- Honestidad: actuar con rectitud y veracidad en todo momento.
- Justicia: dar a cada persona lo que le corresponde, actuando con equidad.
- Respeto: tratar con dignidad y consideración a todos los ciudadano/as y colegas.
- Integridad: coherencia entre lo que se dice, se cree y se hace.
- Imparcialidad: tomar decisiones basadas en criterios objetivos, sin favoritismos.
- Lealtad: fidelidad a los principios de la institución y a los fines del Estado.
- Vocación: compromiso genuino y entrega al servicio de los demás.

El Acceso a la Justicia como Responsabilidad Individual

El acceso a la justicia es un derecho humano fundamental reconocido en múltiples instrumentos internacionales, entre ellos la Declaración Universal de Derechos Humanos (Art. 8), el Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos (Art. 14) y la Convención Americana sobre Derechos Humanos (Arts. 8 y 25). Este derecho no se limita a la posibilidad formal de acudir a

los tribunales; implica la capacidad real y efectiva de las personas para conocer, ejercer y proteger sus derechos.⁹

Las barreras al acceso a la justicia pueden clasificarse en cinco categorías que el agente judicial debe conocer, identificar y contribuir a eliminar desde su posición:

Tipo de Barrera	Descripción	Acción posible del Agente Judicial
Económica	Costos de litigación, honorarios profesionales y tasas judiciales que superan las posibilidades de muchos ciudadano/as.	Informar sobre servicios de defensoría pública gratuita, exenciones de tasas y asistencia jurídica disponible.
Informativa	Desconocimiento de los procedimientos, los propios derechos y las instancias disponibles.	Proveer información clara, en lenguaje sencillo, y orientar proactivamente sobre los pasos a seguir.
Geográfica	Distancia física a los tribunales y costos de traslado para ciudadano/as de zonas rurales o alejadas.	Informar sobre audiencias virtuales, juzgados de paz itinerantes u otras opciones de acceso remoto disponibles.
Cultural	Diferencias en valores, normas sociales y formas de comunicación que generan desconfianza o desconexión.	Practicar la sensibilidad cultural. Adaptar el estilo de comunicación. Respetar las diferencias.
Idiomática	Falta de dominio del idioma oficial que impide comprender documentos y participar en audiencias.	Gestionar la intervención de un intérprete. Utilizar materiales en otros idiomas si están disponibles.

⁹ Naciones Unidas (1948). *Declaración Universal de Derechos Humanos*. París. Artículo 8: reconoce el derecho de toda persona a un recurso efectivo ante los tribunales competentes para la protección de sus derechos fundamentales.

Naciones Unidas (1966). *Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos*. Nueva York. Artículo 14: establece garantías para el acceso a la justicia, el debido proceso y un juicio imparcial.

Organización de los Estados Americanos (1969). *Convención Americana sobre Derechos Humanos (Pacto de San José de Costa Rica)*. San José. Artículos 8 y 25: consagran el derecho a las garantías judiciales y a la protección judicial efectiva.

La distinción entre responsabilidades individuales e institucionales

Algunas barreras —como la distribución geográfica de los tribunales— son responsabilidad primaria de las políticas institucionales y no pueden ser resueltas individualmente. Sin embargo, muchas otras barreras —la claridad del lenguaje, la calidad del trato, la orientación precisa, la sensibilidad cultural— dependen directamente de las decisiones y actitudes de cada agente en su puesto de trabajo. En esas áreas, la responsabilidad es irrenunciable.

Cierre: El Compromiso con una Justicia Humana

A lo largo de este módulo hemos construido, desde lo conceptual hasta lo operativo, una visión integral del servicio judicial centrado en la ciudadanía. Es momento de integrar los conceptos clave y reflexionar sobre su significado para la práctica cotidiana del agente judicial.

Apartado	Concepto Núcleo	Recomendación para la Práctica Diaria
1. Filosofía del Servicio	El ciudadano/a es el centro de toda operación judicial, no un trámite a resolver.	Explica el <i>por qué</i> de cada requerimiento para que el ciudadano comprenda su rol activo y confíe en la legitimidad de la respuesta institucional.
2. Experiencia del Usuario	El ciudadano/a llega al tribunal en momentos críticos de su vida, cargado de emociones.	Valida el desgaste y la tensión del momento con escucha activa y ritmo pausado antes de volcar información técnica o procedimental.
3. Comunicación	El lenguaje claro es una herramienta de justicia: incluye o excluye al ciudadano/a.	Antes de despedir, resume en 3 pasos: qué falta, dónde se presenta y qué canal consultar.
4. Protocolos	Los protocolos garantizan equidad: el servicio no depende del humor de quien atiende.	Aplica con rigor el protocolo de atención uniendo cortesía, respeto y eficiencia técnica.
5. Accesibilidad	La igualdad real exige adaptación; tratar a todos idéntico no es justo.	Detecta las necesidades de accesibilidad, las brechas y adapta el canal o deriva asistida a la oficina competente.

Apartado	Concepto Núcleo	Recomendación para la Práctica Diaria
6. Perfil del Agente	El desempeño excelente surge de la base sumergida del iceberg: valores, actitud y carácter.	Bajo presión, agresión o saturación: responde con norma, calma y empatía (nunca con impulso).

La transformación del sistema judicial hacia un modelo humano no es el producto de grandes reformas estructurales aisladas. Es el resultado acumulado de miles de pequeñas decisiones cotidianas: la decisión de explicar en lugar de simplemente informar, la decisión de escuchar antes de responder, la decisión de adaptar el lenguaje a quien tiene en frente, la decisión de tratar el reclamo de un ciudadano/a como una oportunidad de mejora en lugar de una molestia.

Reflexión final: El sentido de la labor judicial

Detrás de cada expediente, de cada número de causa, hay un ser humano con una historia, con derechos y con la legítima expectativa de ser tratado con dignidad y justicia. Nuestra labor como agentes judiciales no es un trabajo más: es una oportunidad cotidiana de contribuir a una sociedad más justa y equitativa. Cuando un/a ciudadano/a sale del tribunal comprendiendo lo que ocurrió, sintiéndose escuchado y respetado, aunque el resultado no haya sido el que esperaba, hemos cumplido con lo más importante: le hemos dado justicia humana.

Bibliografía

Alles, M. (2002). *Gestión por competencias: El diccionario*. Granica.

Berry, L., Parasuraman, A., & Zeithaml, V. (1990). *Cómo ofrecer un servicio de calidad* (Delivering quality service). Free Press.

Cappelletti, M., & Garth, B. (1981). *El acceso a la justicia*. Colegio de Abogados de La Plata.

Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo [CLAD]. (2003). *Carta Iberoamericana de la Función Pública*. CLAD.

Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo [CLAD]. (2008). *Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública*. CLAD.

Cutlip, S., Center, A., & Broom, G. (2006). *Relaciones públicas eficaces* (Effective public relations). Pearson Prentice Hall.

Deming, W. E. (1986). *Calidad, productividad y competitividad: La salida de la crisis* (Out of the crisis). Díaz de Santos.

Ferrajoli, L. (2001). *Derechos y garantías: La ley del más débil*. Trotta.

Goleman, D. (1995). *Inteligencia emocional*. Kairós.

International Organization for Standardization. (2023). *ISO 24495-1: Plain language — Part 1: Governing principles and guidelines*. Author. [Nota APA 7: no se incluye ciudad/país para la editorial cuando coincide con el autor o es "Author"]

Naciones Unidas. (2006). *Convención sobre los derechos de las personas con discapacidad*. ONU.

Norman, D. (2013). *El diseño de los objetos cotidianos* (The design of everyday things). Basic Books.

Osborne, D., & Gaebler, T. (1992). *La reinención del gobierno: La influencia del espíritu empresarial en el sector público*. Paidós.

Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2011). *Reforma de la gestión pública: Un análisis comparado*. Oxford University Press.

Rawls, J. (1971). *Teoría de la justicia*. Fondo de Cultura Económica.

Rocca, F. B., & Retegui, A. (Dir.). (2024). *Lenguaje claro en Iberoamérica: Principios y prácticas*. Editorial Jusbares. [Nota APA 7: se omite la ciudad "Buenos Aires" previa a la editorial]

Spencer, L., & Spencer, S. (1993). *Competencia en el trabajo: Modelos para un desempeño superior*. Wiley.

Tyler, T. R. (1990). *Por qué la gente obedece la ley*. Yale University Press.