

UNIVERSIDAD SIGLO 21



TRABAJO FINAL DE GRADO. MANUSCRITO CIENTÍFICO.

ABOGACÍA

“Más allá de las estadísticas: Gestión judicial en violencia familiar y de género”

TEMA: “Grupos vulnerables y en contexto de vulnerabilidad”

Autor: **TORRES, FLORENCIA**

Matrícula/Legajo: ABG11490

Tutora: ROMINA VITTAR

Córdoba Capital, Córdoba, 29 de junio de 2025

AGRADECIMIENTOS

A mi papá, porque sos quien me inspira a ser mi mejor versión. Gracias por confiar en mí cuando ni yo misma lo hacía. Sos mi motorcito, mi impulso y mi orgullo más profundo.

A mi mamá, por ser mi refugio, mi equilibrio y mi paz. Gracias por estar siempre, incluso cuando no sabía pedir ayuda. Por enseñarme que los errores no nos definen y que siempre es posible empezar de nuevo.

A los dos, porque si llegué hasta acá, fue caminando sobre el amor incondicional que me dieron y todo lo que soy lleva la marca de su esfuerzo.

RESUMEN

El manuscrito analiza la implementación del Tribunal de Gestión Asociada (TGA) en el Fuero de Violencia Familiar y de Género de Córdoba, vigente desde mediados del 2024. Se problematiza cómo la lógica de eficiencia y productividad aplicada a este fuero impacta en la atención personalizada, el seguimiento de las causas y la protección real de las víctimas.

Desde una mirada jurídica, se aborda el conflicto entre el funcionamiento fragmentado del sistema, la falta de unificación de criterios entre magistradas y la despersonalización del proceso judicial. Se articula una base conceptual con normativa nacional e internacional y aportes teóricos de diferentes autores evidenciando los desafíos que enfrenta el derecho como ciencia blanda en contextos de alta vulnerabilidad.

Finalmente, se advierte el riesgo de evaluar el desempeño del sistema judicial de violencia familiar con criterios propios de las ciencias duras —como la estadística y la productividad— sin considerar la complejidad humana, subjetiva y contextual que caracteriza a los conflictos que se abordan en este fuero.

Palabras Clave: Tribunal de Gestión Asociada – Violencia Familiar – Violencia de género – Gestión judicial — Derecho como ciencia blanda – Criterios judiciales — Eficiencia Tribunal de Gestión Asociada – Acceso a la justicia.

ABSTRACT

This manuscript analyzes the implementation of the Associated Management Tribunal (TGA) in the Cordoba Court of Domestic and Gender Violence, effective since mid-2024. It questions how the logic of efficiency and productivity applied to this court impacts personalized care, case follow-up, and the effective protection of victims.

From a legal perspective, it addresses the conflict between the fragmented functioning of the system, the lack of unified criteria among judges, and the depersonalization of the judicial process. It articulates a conceptual basis with national and international regulations and theoretical contributions from various authors, highlighting the challenges faced by law as a soft science in contexts of high vulnerability.

Finally, it warns of the risk of evaluating the performance of the domestic violence judicial system with criteria from the hard sciences—such as statistics and productivity—without considering the human, subjective, and contextual complexity that characterizes the conflicts addressed in this court.

Key Words: Associated Management Court – Family Violence – Gender violence – Judicial management — Law as a soft science – Judicial criteria — Efficiency Associated Management Court – Access to justice.

SUMARIO: **1.** Introducción. **2.** Metodología. **3.** Marco normativo del fuero de violencia familiar y de género. 3.1. Constitución Nacional y tratados internacionales. 3.2. Normativa nacional. 3.3. Normativa provincial de Córdoba. **4.** Gestión judicial y acceso a la justicia: una mirada crítica desde el *case management*. **5.** El Tribunal de Gestión Asociada (TGA) y su implementación en el fuero de violencia familiar y de género. 5.1. Fundamentos y origen del modelo. 5.2. Aplicación concreta en el fuero de violencia familiar y de género. 5.3. Lógica estadística y justicia de cifras. **6.** Funcionamiento del TGA: estructura, dinámica y tensiones. 6.1. Estructura general y principio de especialización. 6.2. Flujo del expediente y actores intervinientes. 6.3. Riesgos y tensiones del modelo. **7.** Tensiones entre lo jurídico y lo administrativo. 7.1. La perspectiva jurídica: garantía de derechos. 7.2. La visión gerencial: aportes y límites. 7.3. ¿Miradas irreconciliables o complementarias? **8.** Estandarización, automatización y consecuencias jurídicas. 8.1. Medidas automáticas y protección efectiva. 8.2. Debida diligencia y estándares internacionales. 8.3. Justicia feminista y sensibilidad institucional. **9.** Justicia, vulnerabilidad y el derecho como ciencia blanda. 9.1. El derecho como ciencia blanda. 9.2. La vulnerabilidad como categoría jurídica. 9.3. Reconocimiento, dignidad y escucha. **10.** Eficiencia y derechos en tensión: debates jurídicos y judiciales. 10.1. La defensa de la eficiencia desde la administración. 10.2. La crítica feminista y garantista. 10.3. El equilibrio posible: gestión con enfoque de derechos. **11.** Conclusión. **12.** Bibliografía.

INTRODUCCION

En los últimos años, el Poder Judicial de Córdoba ha implementado nuevos modelos de organización orientados a la eficiencia, productividad y administración estratégica de causas. Uno de ellos es el modelo de Tribunal de Gestión Asociada (TGA), que busca mayor rapidez, productividad y mejor administración de los recursos disponibles. Este modelo funciona a través de un sistema colaborativo y segmentado de tareas basado en la utilización de protocolos de actuación estandarizados y la maximización de resultados cuantificables. Si bien fue pensado como una respuesta a la sobrecarga judicial, este sistema hoy también se aplica en fueros sensibles como el de violencia familiar y de género.

El problema jurídico central que propongo abordar en este manuscrito es: ¿Qué consecuencias jurídicas genera la aplicación de un modelo orientado a la eficiencia estadística en un fuero cuya finalidad es la protección real y efectiva de víctimas de violencia familiar y de género?

Aunque este modelo puede resultar útil en fueros donde los conflictos se basan en cuestiones civiles o patrimoniales, en este fuero se trabaja con situaciones humanas profundamente complejas, sensibles y riesgosas. Cada caso de violencia familiar o de género posee particularidades. No estamos frente a expedientes impersonales. Aquí se encuentran en juego derechos fundamentales, como son la integridad física y psíquica, y en muchos casos, la vida misma de las personas denunciantes o víctimas.

La controversia jurídica surge cuando se contraponen dos enfoques que en la práctica resultan difícilmente compatibles:

(A) = EFICIENCIA CUANTITATIVA: TGA como sistema productivo que busca resolver la mayor cantidad de causas posibles en el menor tiempo, mejorando las métricas institucionales.

(B) = PROTECCION REAL: Un modelo centrado en la protección concreta de las personas, que contemple el contexto de cada caso, el riesgo particular que afronta cada víctima, y las medidas específicas que garanticen su seguridad y dignidad.

Cabe destacar que esta pregunta no alude únicamente a una cuestión de gestión interna, sino que habilita un análisis profundo sobre el rol del Poder Judicial como garante de derechos.

En la práctica, la aplicación del TGA dio lugar a decisiones automatizadas, medidas de protección dictadas en forma estandarizada, atención despersonalizada y falta de seguimiento real. Esto impacta directamente en el principio de tutela judicial efectiva y en el cumplimiento de los estándares internacionales que exigen un abordaje integral, especializado y con debida diligencia reforzada por parte del Estado.

Este trabajo parte de una mirada situada en mi experiencia diaria dentro del fuero de violencia familiar y de género, donde se observa cómo la lógica numérica y la búsqueda de eficiencia dominan buena parte del quehacer judicial. No se trata de oponerse a las mejoras organizativas ni a la modernización del sistema, sino de advertir que cuando la eficiencia se convierte en un fin en sí mismo, puede desvirtuar la razón de ser de este fuero: brindar

respuestas jurídicas sensibles, inmediatas y protectoras a quienes atraviesan situaciones de extrema vulnerabilidad. Así, se propone cuestionar las soluciones automáticas y estandarizadas frente a problemáticas humanas complejas, e invitar a repensar el rol de los tribunales desde un enfoque crítico que recupere el equilibrio entre la organización institucional y una justicia con perspectiva de derechos humanos. Para ello, el trabajo recorre distintas posturas doctrinarias que tensionan el valor de la eficiencia judicial frente a la garantía de derechos fundamentales en contextos de violencia, problematizando si ambas visiones son realmente excluyentes o si, por el contrario, es posible su integración dentro de un modelo jurídico que priorice la protección sin descuidar la gestión.

La presente investigación adopta un enfoque cualitativo, dado que se orienta a comprender e interpretar fenómenos complejos dentro del fuero de violencia familiar y de género. El tipo de estudio se define como exploratorio-descriptivo, ya que busca caracterizar e indagar críticamente un modelo de gestión judicial recientemente implementado. En cuanto al diseño, se trata de una investigación documental y de análisis crítico de fuentes normativas y doctrinarias, incluyendo legislación, tratados internacionales, bibliografía académica y documentos institucionales del Poder Judicial.

Como sostienen Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista (2014), los estudios cualitativos y exploratorios permiten profundizar en la comprensión de fenómenos sociales, especialmente cuando se desea obtener una visión holística del contexto y sus significados, lo cual se ajusta plenamente al objeto de análisis de este manuscrito.

Marco normativo del fuero de violencia familiar y de género

La regulación de violencia familiar y de género en Argentina ha tenido una evolución significativa a lo largo de las últimas décadas, tanto a nivel normativo como jurisprudencial. La consolidación de este fuero como espacio especializado en la atención a víctimas responde a la necesidad de adoptar un enfoque integral, interseccional y con perspectiva de género, en cumplimiento de estándares internacionales de derechos humanos.

La Constitución Nacional y los tratados internacionales en el marco de la violencia de género

En la cúspide de la pirámide normativa se ubica el bloque de constitucionalidad, integrado por la Constitución Nacional Argentina y los tratados internacionales con jerarquía constitucional, de conformidad con lo establecido por el artículo 75 inciso 22 de la Carta Magna¹. Este artículo reconoce jerarquía constitucional a determinados instrumentos internacionales de derechos humanos, entre los cuales se encuentra la Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer (CEDAW)².

La Constitución Nacional Argentina, en su artículo 16³, establece el principio de igualdad ante la ley, y en su artículo 18⁴ garantiza las bases del debido proceso y la tutela

¹ Constitución Nacional Argentina. (1994). Artículo 75, inciso 22.

² Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer (CEDAW). (1979). Naciones Unidas.

³ Constitución de la Nación Argentina, reformada en 1994, artículo 16.

⁴ Constitución de la Nación Argentina, reformada en 1994, artículo 18.

judicial efectiva. Estas disposiciones obligan al Estado a adoptar acciones afirmativas para remover obstáculos estructurales que afectan el pleno goce y ejercicio de derechos por parte de grupos históricamente vulnerabilizados, como las mujeres, niñas, niños y adolescentes víctimas de violencia familiar o de género.

En este marco, la CEDAW⁵, aprobada por la Ley N.º 23.179⁶ y con jerarquía constitucional desde la reforma de 1994, impone a los Estados parte la obligación de erradicar toda forma de discriminación contra la mujer, así como adoptar medidas legislativas, administrativas y judiciales adecuadas para garantizar el ejercicio efectivo de los derechos humanos por parte de las mujeres en condiciones de igualdad.

Cabe destacar la existencia de las Recomendaciones Generales del Comité CEDAW, las cuales son instrumentos interpretativos que desarrollan y precisan el alcance de estas obligaciones. Aunque no forman parte del articulado original de la Convención, constituyen fuentes autorizadas de interpretación del derecho internacional de los derechos humanos y son frecuentemente citadas por tribunales nacionales e internacionales. Entre las más relevantes para el análisis de la respuesta judicial ante situaciones de violencia familiar y de género, se destacan:

⁵ Op. Cit

⁶ Ley 23.179, sancionada el 8 de mayo de 1985, aprueba la Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer, B.O. 28/05/1985.

- Recomendación General N.º 19 (1992)⁷: reconoce explícitamente la violencia contra la mujer como una forma de discriminación, y exige a los Estados adoptar medidas activas para prevenirla, investigarla y sancionarla.

- Recomendación General N.º 33 (2015)⁸: desarrolla el derecho de las mujeres al acceso efectivo a la justicia, subrayando que los procedimientos judiciales deben ser accesibles, expeditivos, sensibles, y libres de sesgos y obstáculos estructurales.

- Recomendación General N.º 35 (2017)⁹: actualiza y amplía la N.º 19, señalando que la violencia por razones de género constituye una violación de derechos humanos, y que los Estados deben actuar con debida diligencia reforzada, evitando toda forma de revictimización o indiferencia institucional.

Por su parte, la Convención Interamericana para Prevenir, Sancionar y Erradicar la Violencia contra la Mujer, conocida como Convención de Belém do Pará¹⁰, ratificada por Argentina mediante la Ley N.º 24.632¹¹, aunque no tiene jerarquía constitucional, constituye un tratado internacional de suma relevancia en la materia. Su importancia radica en que introduce por primera vez en un tratado regional la conceptualización de la violencia contra las mujeres como una violación a los derechos humanos y establece el deber del Estado de prevenir, investigar, sancionar y erradicar la violencia por motivos de género, ya sea que

⁷ Comité para la Eliminación de la Discriminación contra la Mujer (CEDAW), Recomendación General N.º 19 sobre la violencia contra la mujer, 11.º período de sesiones, 1992, Doc. ONU A/47/38.

⁸ Comité para la Eliminación de la Discriminación contra la Mujer (CEDAW), Recomendación General N.º 33 sobre el acceso de las mujeres a la justicia, 60.º período de sesiones, 2015, Doc. ONU CEDAW/C/GC/33.

⁹ Comité para la Eliminación de la Discriminación contra la Mujer (CEDAW), Recomendación General N.º 35, sobre la violencia por razón de género contra la mujer, por la que se actualiza la Recomendación General N.º 19, 67.º período de sesiones, 2017, Doc. ONU CEDAW/C/GC/35.

¹⁰ Convención de Belém do Pará. (1994). Organización de los Estados Americanos (OEA).

¹¹ Ley N.º 24.632, sancionada el 5 de marzo de 1997, Boletín Oficial de la República Argentina.

ocurra en el ámbito público o privado. Además, la Convención de Belém do Pará¹² exige a los sistemas judiciales actuar con debida diligencia, lo que implica responder con celeridad, eficacia y sensibilidad ante los casos de violencia, garantizando medidas urgentes, efectivas y proporcionales al riesgo involucrado. Esta obligación ha sido reiterada por la jurisprudencia de la Corte Interamericana de Derechos Humanos, especialmente en casos como *González y otras ("Campo Algodonero") vs. México*¹³, en donde se destacó el estándar de debida diligencia reforzada en contextos de violencia estructural contra las mujeres.

Asimismo me gustaría hacer alusión a Las Reglas de Brasilia sobre Acceso a la Justicia de Personas en Condición de Vulnerabilidad¹⁴ quienes complementan este marco al establecer que la administración judicial debe adaptar sus procedimientos a las características particulares de las personas afectadas, garantizando un trato digno, equitativo y accesible (CEJ, 2008), ya que estas refuerzan esta obligación al señalar que las personas en condición de vulnerabilidad requieren un trato diferencial y una adaptación institucional que garantice el acceso real a la justicia.

Normativa nacional

¹² Op. Cit

¹³ Corte Interamericana de Derechos Humanos. (2009). *Caso González y otras ("Campo Algodonero") vs. México*. Sentencia de 16 de noviembre de 2009 (Fondo, Reparaciones y Costas).

¹⁴ Comisión Interamericana de Derechos Humanos. (2016). *Reglas de Brasilia sobre Acceso a la Justicia para Personas en Condiciones de Vulnerabilidad en América Latina y el Caribe*. Organización de los Estados Americanos.

En desarrollo de las obligaciones internacionales y constitucionales, Argentina ha sancionado una serie de leyes nacionales específicas para el abordaje de la violencia familiar y de género.

- Ley N.º 26.485 ¹⁵ de Protección Integral para Prevenir, Sancionar y Erradicar la Violencia contra las Mujeres (2009). Esta norma es la principal herramienta legislativa a nivel nacional, ya que establece un sistema de protección integral que reconoce múltiples formas de violencia (física, psicológica, sexual, económica y simbólica) y promueve mecanismos judiciales y administrativos para una intervención oportuna, coordinada y con enfoque de género. Dispone la actuación urgente del Poder Judicial a través de medidas preventivas cautelares.

- Ley N.º 26.061 ¹⁶ de Protección Integral de los Derechos de las Niñas, Niños y Adolescentes. Esta ley refuerza la obligación del Estado de garantizar el interés superior del niño y la protección efectiva de sus derechos ante situaciones de violencia, maltrato o abandono, incluyendo aquellas que ocurren en el ámbito familiar.

Normativa provincial de la Provincia de Córdoba

A nivel local, la provincia de Córdoba ha desarrollado un corpus normativo propio para abordar las violencias:

¹⁵ Ley 26.485. (2009). *Ley de Protección Integral para Prevenir, Sancionar y Erradicar la Violencia contra las Mujeres*. Boletín Oficial de la República Argentina.

¹⁶ Ley 26.061. (2005). *Ley de Protección Integral de los Derechos de las Niñas, Niños y Adolescentes*. Boletín Oficial de la República Argentina.

- Ley N.º 9283 ¹⁷ modificada por la Ley N.º 10.400¹⁸ (Régimen de Protección contra la Violencia Familiar): regula el procedimiento judicial en casos de violencia intrafamiliar, estableciendo medidas cautelares urgentes y mecanismos de intervención inmediata por parte del fuero especializado.

- Ley N.º 10.401 ¹⁹ (Ley de Protección Integral contra la Violencia de Género): introduce expresamente la categoría de violencia por motivos de género en línea con los compromisos internacionales asumidos por el Estado. Promueve la actuación coordinada del Poder Judicial, los organismos estatales y las redes comunitarias.

- Ley N.º 9444 ²⁰ (Ley de Protección Integral de los Derechos de Niñas, Niños y Adolescentes de Córdoba): establece principios y obligaciones del Estado provincial en la protección de personas menores de edad, incluyendo aquellas en contextos de violencia familiar. Refuerza el deber de garantizar medidas de resguardo y acompañamiento inmediato, en coordinación con los órganos judiciales y administrativos.

¹⁷ Ley 9.283. (1999). *Régimen de Protección contra la Violencia Familiar* (Provincia de Córdoba). Boletín Oficial de la Provincia de Córdoba.

¹⁸ Ley N.º 10.400. (2016). *Modificación de la Ley N.º 9.283, de Violencia Familiar*. Boletín Oficial de la Provincia de Córdoba.

¹⁹ Ley 10.401. (2016). *Ley de Protección Integral contra la Violencia de Género*. Boletín Oficial de la Provincia de Córdoba.

²⁰ Ley 9.944. (2011). *Promoción y protección integral de los derechos de las niñas, niños y adolescentes en la Provincia de Córdoba*. Boletín Oficial de la Provincia de Córdoba.

Gestión judicial y acceso a la justicia una mirada crítica desde el case management

El Tribunal de Gestión Asociada (TGA), tal como fue implementado en el fuero de violencia familiar y de género de Córdoba, responde a una lógica organizativa compatible con los modelos de case management analizados por Claudio Fuentes Maureira, Ramón García Odgers y Rodrigo Silva Goñi (2021), en el sentido de un diseño judicial donde se espera que el juez, lejos de ser un actor pasivo, gestione activamente el proceso, con el objetivo de hacerlo más eficiente, previsible y controlable.

Esta concepción, inspirada en experiencias del derecho comparado, parte de la necesidad de abordar una justicia en crisis, marcada por la lentitud, el costo y la falta de respuestas efectivas. En este marco, el rol del juez deja de ser meramente de control para convertirse en una figura que planifica, dirige y optimiza el litigio, adoptando medidas que eviten dilaciones innecesarias y promuevan una resolución razonable en tiempos y costos.

Como advierte la doctrina latinoamericana crítica, el riesgo del enfoque gerencial en la justicia es la invisibilización de las particularidades del caso humano en favor del expediente como unidad de medida institucional (Santos, 2002; Pautassi, 2010).

Como destacan Fuentes Maureira et al. (2021), el case management requiere una adaptación cuidadosa al contexto institucional y cultural en el que se inserta. Su aplicación no puede desligarse de los principios fundamentales del debido proceso, la tutela judicial efectiva y la justicia material. En el caso del TGA, esto exige que la lógica de eficiencia no

desplace el deber de escucha activa, empatía y atención diferenciada, indispensable en causas donde está en juego la integridad psíquica y física de las personas involucradas.

El Tribunal de Gestión Asociada y su implementación en el fuero de violencia familiar y de género

La implementación del Tribunal de Gestión Asociada (TGA) en el fuero de violencia familiar y de género de la provincia de Córdoba, a partir de agosto de 2024, constituye una transformación estructural del modo de administrar justicia en esta materia. A través del Acuerdo Reglamentario N.º 1865 Serie “A”²¹ del Tribunal Superior de Justicia de Córdoba (TSJ), se aprobó un nuevo modelo de organización funcional y rediseño integral del fuero de Niñez, Adolescencia, Violencia Familiar y Género, marcando un hito institucional de gran envergadura (TSJ Córdoba, 2024).

Fundamentos y origen del modelo

El proyecto fue diseñado por la Oficina de Coordinación en Niñez, Adolescencia, Violencia Familiar, Género y Penal Juvenil del TSJ, con colaboración de magistradas, funcionarios, operadores judiciales y un asesor externo Germán Garavano. Esta lógica responde a una concepción de la gestión pública orientada a resultados, influenciada por paradigmas del “New Public Management” o gerencialismo judicial, que encuentra eco en

²¹ Tribunal Superior de Justicia de Córdoba. (2024). *Acuerdo Reglamentario N.º 1865 Serie A*.

algunas líneas de pensamiento como las de Binder o Mariano Ciafardini, quienes abogan por una justicia que sea transparente, medible y orientada al usuario (Ciafardini, 2011; Binder 2000)

Según la vocal del TSJ, María Marta Cáceres de Bollati, esta reestructuración implica una transformación “a nivel integral de todo el fuero y de cada uno de los procesos que se tramitan”. A su vez, Agustina Olmedo, Secretaria General del TSJ, detalló que el nuevo diseño contempla oficinas especializadas en funciones administrativas y jurisdiccionales, que intervienen en los expedientes de forma secuencial y colaborativa. Esta organización por “estaciones” permite dividir el trabajo según especialidad, fijando plazos máximos, con indicadores de productividad, y con seguimiento estadístico (TSJ Córdoba, 2024).

Aplicación concreta en el fuero de violencia familiar y de género.

La implementación del TGA supuso una reorganización profunda del trabajo diario. Se establecieron tiempos estándar para dictar medidas cautelares, derivaciones y evaluaciones de riesgo. A esto se suma la incorporación de herramientas tecnológicas como tótems digitales de orientación y sistemas de alertas operados por los instructores de las causas como así también personal especializado.

Este modelo busca lograr una mayor eficiencia y trazabilidad institucional, optimizando los recursos del sistema. No obstante, su aplicación en el fuero de violencia familiar y de género presenta desafíos particulares. A diferencia de materias con problemáticas civiles o patrimoniales, los casos de violencia familiar y de género requieren un abordaje contextual, humano y personalizado. La estandarización excesiva puede

invisibilizar aspectos subjetivos del conflicto, reducir el tiempo de escucha y despersonalizar la intervención judicial.

Lógica estadística y justicia de cifras

Uno de los pilares del TGA es la centralidad de la medición estadística como parámetro de gestión judicial. El modelo cuantifica la cantidad de resoluciones, el tiempo promedio de respuesta, las audiencias receptadas, entre otros indicadores.

Si bien este enfoque puede mejorar ciertos aspectos de la organización interna, autores como Boaventura de Sousa Santos (2002), advierten que una excesiva racionalización burocrática puede terminar sirviendo más a los fines del sistema que a los derechos de las personas. Según Santos (2002), cuando el derecho se subordina exclusivamente a criterios de eficiencia, corre el riesgo de reproducir estructuras de exclusión bajo una apariencia de modernización.

Funcionamiento del Tribunal de Gestión Asociada en el fuero de violencia familiar y de género

La implementación del Tribunal de Gestión Asociada (TGA) en el fuero de violencia familiar y de género de la ciudad de Córdoba, aprobada por el Acuerdo Reglamentario N.º 1865 Serie “A”²² del Tribunal Superior de Justicia, marca un cambio estructural en la organización y tramitación de los expedientes judiciales. Esta reorganización funcional no

²² Op. Cit

solo introduce una nueva distribución de tareas y competencias, sino que transforma el modo en que se concibe el acceso a la justicia en este fuero sensible y complejo.

Estructura general y principio de especialización

El TGA se sustenta en un principio de especialización y segmentación funcional, mediante la creación de múltiples oficinas con tareas específicas, que actúan de manera autónoma pero interdependiente. Se dividen las funciones jurisdiccionales, administrativas, técnicas y de atención al público, con la finalidad de agilizar el circuito procesal, evitar duplicaciones de tareas, y alcanzar mayores niveles de eficiencia y productividad institucional.

Entre las oficinas más relevantes se encuentran:

- **Oficinas de Gestión de Procesos**, donde se instruyen y despachan los expedientes.

- **Unidad de Gestión de Audiencias**, responsable de coordinar y calendarizar las audiencias.

- **Oficina de Efectos y Documentación**, encargada de recepcionar y controlar los resultados del diligenciamiento de medidas.

- **Mesa de Entradas y Oficina de Denuncias**, como puerta de ingreso para las causas.

- **Oficina de Atención Ciudadana**, cuya función es orientar al público mediante tótems digitales y personal capacitado.

Esta estructura es supervisada por la **Unidad de Coordinación del TGA**, que articula entre todas las oficinas, canaliza las consultas, coordina el personal y planifica los objetivos operativos (AR N.º 1865 Serie “A”, Anexo II, 2024).

Flujo del expediente: estaciones y actores intervinientes

El nuevo modelo se organiza a partir de un sistema de “estaciones funcionales”, donde cada causa transita por distintos sectores según la etapa procesal. De esta forma, un mismo expediente puede ser trabajado por diversos operadores: desde el instructor/a que realiza el primer análisis y propone medidas, hasta el funcionario/a de la Unidad de Jueza y la jueza que resuelve la cuestión de fondo.

En líneas generales, el circuito funciona de la siguiente manera:

1. **Ingreso de la denuncia** → a través de la Mesa de Entradas o canales digitales.
2. **Asignación del caso** → se distribuye al equipo del instructor designado.
3. **Instrucción y propuesta de medidas** → el instructor elabora el proyecto de resolución.
4. **Revisión y firma** → la secretaria o funcionaria de Unidad de Juez/a controla, firma y remite.
5. **Diligenciamiento de medidas** → la policía notifica y eleva constancias a la Oficina de Efectos.

6. **Control de cumplimiento** → el expediente es monitoreado por el equipo instructor.

7. **Audiencias** (en casos excepcionales) → se calendarizan en la UGA y son conducidas por la microestructura.

Este sistema busca mejorar los tiempos de respuesta, establecer criterios homogéneos de actuación y garantizar una trazabilidad continua de cada actuación procesal.

Riesgos y tensiones del modelo

Si bien el Tribunal de Gestión Asociada (TGA) fue concebido como un modelo orientado a mejorar la eficiencia y estandarizar la respuesta judicial en casos de violencia familiar y de género, su implementación concreta en la provincia de Córdoba ha revelado desafíos estructurales que ponen en tensión el acceso real a la justicia, la calidad de las intervenciones y la protección efectiva de las víctimas.

Una de las principales aspiraciones del modelo era unificar criterios del colegio de juezas que integran el fuero. El diseño institucional plantea que las siete magistradas trabajen en forma coordinada, bajo lineamientos comunes que garanticen coherencia en la toma de decisiones. Sin embargo, esta unificación resulta más ilusoria que real. En la práctica se gestan una gran de divergencias interpretativas que derivan en la multiplicidad de criterios dentro de un mismo fuero.

Pretender que siete magistradas, cada una con su formación, convicciones, experiencias personales y jurídicas, coincidan en el enfoque y resolución de los casos, desconoce una dimensión fundamental del derecho como ciencia blanda: su carácter

interpretativo, axiológico y contextual. A diferencia de las ciencias exactas, el derecho se construye en diálogo constante con los valores, la cultura y las particularidades del caso.

Así, lejos de unificar, la estructura multiplica los criterios, generando confusión en la ejecución práctica de las causas. Esta heterogeneidad interpretativa, lejos de generar claridad, introduce incertidumbre tanto para el personal judicial como para las personas usuarias del sistema.

Este problema se traslada directamente a los equipos de trabajo, que deben responder a múltiples estilos de conducción y lógicas internas. Cada jueza sostiene prioridades distintas: algunas tienden a priorizar el resguardo inmediato de la víctima a cualquier costo, otras mantienen una postura más garantista hacia el denunciado, otras otorgan dispositivos de protección como son los dispositivos salva sin previa evaluación por un equipo técnico. Esta heterogeneidad, legítima desde lo humano, se vuelve inoperante cuando no se establece un mecanismo coordinado para el trabajo diario. Los empleados judiciales deben interpretar y adaptar su accionar a siete juezas distintas, lo que impacta en la coherencia de las decisiones y en la calidad del servicio de justicia.

La diversidad de criterios no sería problemática si no arrastrara consigo situaciones de injusticia procesal. Michel Foucault (1975) advertía que el poder disciplinario se manifiesta en “micropoderes” que operan en lo cotidiano, en las prácticas institucionales más sutiles. La justicia no es ajena a estos micropoderes, y cuando la ideología reemplaza al análisis jurídico concreto del caso, se debilita el rol del Estado como garante de derechos para todas las personas. Desde el derecho constitucional y procesal, esta tendencia resulta especialmente problemática: se vulnera el principio de imparcialidad, la garantía del debido

proceso y la presunción de inocencia, pilares del Estado de Derecho consagrados en la Constitución Nacional y los tratados de derechos humanos con jerarquía constitucional²³.

A esto se suma un creciente énfasis en la productividad institucional, que genera presión institucional en los operadores la cual es medida en base a la cantidad de medidas dictadas, causas tramitadas y reducción del “stock” de expedientes. Esta presión puede derivar en decisiones automatizadas o basadas en esquemas estandarizados, donde la rapidez se impone sobre la calidad del abordaje. Se genera así un sistema que privilegia el cumplimiento de indicadores por sobre la escucha atenta, la singularización del conflicto y el acompañamiento integral a las personas afectadas.

Otro de los problemas que se presenta es la “desdibujación del rol del instructor”, debido a que antes este disponía la medida, hacía el seguimiento, tomaba audiencias, respondía escritos de los abogados patrocinantes y tenía una visión integral de la causa, ha quedado reducido a una etapa preliminar y con la entrada en juego de las microestructuras, y demás oficinas especializadas su vinculación con la causa se corta abruptamente. Aunque luego es él, quien debe hilar lo que sucede o se agrega en cada una de las microestructuras como en las oficinas restantes. Generándole una carga de trabajo excesiva y difícil de gestionar como de sostener. Es frecuente que cuando el instructor realice bajada de casillero o las partes se presentan en barandilla, o se comuniquen telefónicamente con la oficina de proceso de violencia familiar, hayan ocurrido múltiples actuaciones de las que el instructor no fue notificado ni informado.

²³ Op. Cit

Esto no sólo genera una atención descoordinada, sino que implica una despersonalización extrema de la gestión del caso. El derecho, especialmente en materia de violencia de género, requiere cercanía, escucha, comprensión del contexto. Cuando quien resuelve no conoce a las partes ni el camino procesal recorrido, es probable que adopte decisiones con base en estándares genéricos que no se ajustan a la singularidad de la situación. En palabras de Laura Pautassi (2010), el enfoque de derechos exige un abordaje integral que ponga en el centro a las personas, no al expediente.

Asimismo, el circuito judicial actual presenta problemas en la efectividad de las medidas cautelares. Cabe destacar que al decreto que ordena la medida cautelar se le consiga un plazo que corre a partir del día de la fecha que el tribunal adopto la medida conducente. Pero en la práctica se advierte que las medidas cautelares dictadas tienen plazos reducidos (2 a 3 meses, y 45 días en caso de restricciones materno/paterno-filiales), muchas veces la notificación por parte de personal policial se produce tarde, lo que deja a las víctimas con apenas unas semanas de protección efectiva. Esta debilidad en la implementación compromete la finalidad misma de la medida cautelar, que es proteger en forma inmediata y preventiva a quien está en riesgo. La consecuencia jurídica es clara: si el denunciado no fue notificado, no puede incumplir una medida que no conoce, por lo que su eficacia es nula. Esto contradice el principio de *debida diligencia* internacionalmente exigido al Estado en causas de violencia de género.

Tensiones entre lo jurídico y lo administrativo: dos miradas sobre la gestión judicial

En el marco de la implementación del Tribunal de Gestión Asociada (TGA) en el fuero de violencia familiar y de género, resulta pertinente analizar el modo en que confluyen —y a veces se enfrentan— dos lógicas distintas que coexisten dentro del sistema judicial: por un lado, la visión de los juristas, centrada en el derecho como herramienta de protección y garantía; por el otro, la mirada de los administradores judiciales, que conciben el funcionamiento de los tribunales como un sistema que debe ser optimizado, coordinado y evaluado con criterios de gestión.

Ambas visiones comparten una preocupación común: la mejora del servicio de justicia. Sin embargo, los objetivos, lenguajes y prioridades que manejan pueden diferir sustancialmente, generando tensiones prácticas, especialmente en fueros sensibles como el de violencia familiar y de género, donde la complejidad de los casos exige algo más que eficiencia.

La perspectiva jurídica: garantía de derechos, caso por caso

Desde el campo del derecho, la gestión judicial se concibe como una dimensión secundaria, instrumental. Para muchos juristas, la centralidad debe estar en el conflicto humano, en la protección de derechos fundamentales y en el acceso a la justicia como garantía constitucional. La eficiencia no es un fin en sí mismo, sino un medio que solo tiene sentido si sirve para mejorar la calidad de las decisiones y evitar revictimizaciones.

Autores como Laura Pautassi (2010) o Boaventura de Sousa Santos (2002) han sido enfáticos al señalar que una gestión judicial orientada por indicadores productivistas puede invisibilizar las particularidades humanas de los conflictos, especialmente cuando se trata de

sectores vulnerables. Como sostiene Pautassi, (2010), la justicia no puede transformarse en una cadena de montaje de expedientes; sino que debe ser un espacio de reconocimiento, escucha y reparación.

Esta mirada crítica es particularmente relevante en el fuero de violencia familiar y de género, donde el acceso a la justicia no se reduce a solamente tener una resolución rápida, sino a contar con una intervención sensible, contextualizada y centrada en la persona.

La visión gerencial: aportes legítimos y tensiones necesarias

Si bien la presente investigación ha problematizado críticamente la implementación del Tribunal de Gestión Asociada (TGA) en el fuero de violencia familiar y de género, es indispensable reconocer que este modelo no surge de un vacío, ni responde únicamente a fines estadísticos. Su aparición se inscribe en una tendencia global de reformas judiciales inspiradas en los principios del *New Public Management* (NPM), orientadas a modernizar sistemas colapsados, reducir la mora judicial y transparentar procesos.

En ese marco, el gerencialismo judicial ha sido impulsado como un intento legítimo de superar las deficiencias estructurales del Poder Judicial, como la falta de planificación, la sobrecarga de trabajo, los tiempos excesivos de tramitación y la opacidad interna. Autores como Luis María Palma y Germán Garavano (2016) sostienen que una gestión eficiente no implica deshumanizar la justicia, sino dotar a los jueces de herramientas para que puedan concentrarse en su función jurisdiccional y no en tareas administrativas, delegables y rutinarias.

Ángela E. Ledesma también subraya que la incorporación de administradores especializados en los tribunales permite mejorar la calidad institucional sin debilitar la independencia judicial (Ledesma, 2021). En este sentido, el modelo TGA puede interpretarse como una forma de distribuir funciones según competencias, asignando a cada operador (instructor, notificador, jueza, equipo técnico) un rol determinado dentro de un circuito previamente definido.

Desde un punto de vista organizacional, este sistema favorece la trazabilidad del expediente, estandariza circuitos, acelera la producción de medidas cautelares urgentes y permite un monitoreo estadístico en tiempo real, lo cual, en principio, podría contribuir a una justicia más transparente y previsible (Binder, 2000; Ciafardini, 2011).

Como señalan Fuentes Maureira, García Odgers y Silva Goñi (2021), el enfoque de *case management* no debe interpretarse necesariamente como una amenaza a los derechos fundamentales, sino como una estrategia de administración judicial que, correctamente aplicada, puede garantizar una mayor equidad distributiva en el uso de los recursos del sistema y facilitar el acceso efectivo a la justicia.

Por lo tanto, más que rechazar el TGA como un modelo incompatible con los derechos humanos, es preciso analizar cómo sus principios pueden ser resignificados, adaptados y controlados jurídicamente para asegurar que la eficiencia no se convierta en una forma encubierta de desprotección.

¿Miradas irreconciliables o complementarias?

Lejos de pensar estas visiones como antagónicas, es posible concebirlas como complementarias, siempre que exista un equilibrio ético y operativo. La gestión judicial no puede dejar de lado la humanidad del conflicto, pero tampoco puede funcionar sin organización, datos y coordinación institucional.

El desafío —particularmente en modelos como el TGA— es lograr que los instrumentos de gestión no desplacen los principios jurídicos, sino que los potencien. Para ello, es indispensable que juristas y administradores dialoguen en igualdad de condiciones, reconociendo que el derecho es una ciencia blanda, cargada de valores, interpretaciones y sensibilidad, mientras que la administración aporta racionalidad, control y capacidad de planificación.

Como señala Fuentes Maureira et al. (2021), el *case management* debe adaptarse al contexto institucional, cultural y jurisdiccional donde se aplica. Cuando se trata de justicia con personas en situación de violencia, la lógica de gestión no puede ser ciega a la vulnerabilidad.

En definitiva, ni la lógica jurídica debe demonizar a la gestión, ni la gestión puede pretender neutralizar el conflicto en nombre de la eficiencia. La justicia es, al mismo tiempo, una institución y una experiencia humana. Como recordaba Norberto Bobbio : "El problema de nuestro tiempo no es fundamentar los derechos, sino garantizar su eficacia." (Norberto Bobbio, 1991), es decir, el ideal de la justicia no se agota en la ley, sino en la concreción de los derechos de cada persona.

En el contexto actual del TGA, es indispensable avanzar hacia un modelo que no contraponga productividad con dignidad, sino que entienda que la mejor gestión judicial es aquella que garantiza derechos humanos, con eficacia, pero también con sensibilidad.

Estandarización procesal, automatización de medidas y sus consecuencias jurídicas

Si bien esta organización puede tener beneficios operativos, la estandarización y automatización pueden generar efectos jurídicos no deseados cuando se aplican sin margen de flexibilidad ni análisis del caso concreto.

El principio de tutela judicial efectiva, consagrado en instrumentos internacionales como la Convención Americana sobre Derechos Humanos²⁴ y las Reglas de Brasilia²⁵, exige que toda persona pueda acceder a una justicia que no solo sea pronta, sino también adecuada y adaptada a su situación específica. No basta con una respuesta rápida; debe ser idónea para proteger derechos vulnerados.

El modelo TGA, al priorizar el ritmo y la cantidad de resoluciones emitidas, corre el riesgo de homogeneizar situaciones que exigen abordajes personalizados. La violencia no es un fenómeno uniforme, y cada caso implica dinámicas familiares, condiciones socioeconómicas y afectivas particulares que requieren una valoración singular. El

²⁴ Op. Cit

²⁵ Op. Cit

reemplazo de audiencias tradicionales por completar formularios prediseñados y respuestas automáticas puede comprometer el principio de debido proceso y el derecho a ser oído.

Automatización de medidas: ¿eficacia o ilusión de protección?

El uso masivo de medidas cautelares estandarizadas —como órdenes de restricción, botones antipático, exclusiones del hogar— puede generar una ilusión de protección, si no van acompañadas de un seguimiento real, un monitoreo activo del riesgo y una escucha efectiva a las víctimas.

María Luisa Piqué, desde el INECIP, advierte sobre el “automatismo judicial” en la violencia de género: la idea de que “más medidas” equivale a “mejor protección” puede ser contraproducente si se desconoce el contexto de aplicación. La medida sin seguimiento puede, incluso, aumentar el riesgo si el agresor se siente desafiado o si la víctima no tiene redes de apoyo para sostenerla.

Esto también ha sido objeto de observaciones por parte de la Comisión Interamericana de Derechos Humanos, que señala que la falta de análisis individualizado en la concesión de medidas puede derivar en responsabilidad internacional del Estado, en tanto incumple su deber de actuar con debida diligencia reforzada frente a mujeres en situación de violencia.

Por lo expuesto podemos referir a que la justicia feminista debe construirse desde la sensibilidad, la capacidad de oír, de comprender, de intervenir con perspectiva de género y no solo con lógica normativa. La eficiencia, sin justicia sustantiva, puede convertirse en una forma más de violencia institucional.

¿Qué tipo de justicia se está construyendo?

Este nuevo modelo interroga el sentido último del servicio de justicia: ¿Es producir resoluciones o transformar realidades? ¿Es responder rápidamente o responder adecuadamente? Tal como sostiene Boaventura de Sousa Santos (2002), uno de los desafíos actuales del derecho es construir una epistemología de la justicia que combine racionalidad técnica con empatía, eficiencia con reconocimiento, gestión con derechos.

La aplicación del modelo TGA sin los debidos ajustes corre el riesgo de reducir la justicia a una cadena de producción, invisibilizando los cuerpos, los relatos, el sufrimiento y las particularidades que, justamente, deben estar en el centro del proceso.

Justicia, vulnerabilidad y el derecho como ciencia blanda

El derecho como ciencia blanda

A diferencia de las ciencias duras — que operan sobre datos mensurables, replicables y observables con regularidad — el derecho es una ciencia blanda, profundamente atravesada por el contexto social, lo histórico, lo interpretativo, el lenguaje y lo político. Tal como sostiene Boaventura de Sousa Santos (2002), el derecho no puede analizarse como un sistema cerrado y autosuficiente, sino como una construcción social sujeta a disputas de poder, significados y resistencias. Esta cualidad lo vuelve especialmente vulnerable a tensiones entre eficiencia técnica y justicia sustantiva.

Hegel (1821), en su libro la “Filosofía del Derecho”, ya señalaba que el derecho no puede ser entendido solo como un sistema normativo cerrado, sino como una expresión de la

eticidad (*Sittlichkeit*), esto es, de los valores y formas de vida de una comunidad. En esta línea, el derecho se encuentra en constante tensión entre su pretensión de universalidad y su aplicación en casos singulares ya que para el autor no hay justicia posible sin atender la particularidad del sujeto que demanda protección. Siguiendo a Laura Pautassi (2010), una política judicial eficaz no es la que produce mayor volumen de decisiones, sino aquella que logra incidir positivamente en la vida de quienes atraviesan situaciones de vulnerabilidad. Por ello, es clave recuperar instancias de contacto humano, entrevistas presenciales y valoración individualizada, sin descuidar las herramientas de gestión que permiten ordenar el trabajo judicial.

Kant (1785), por su parte, postulaba en su "Metafísica de las Costumbres" que el derecho es un sistema normativo racional que debe garantizar la libertad de todos en tanto coexistencia posible de las libertades. Esta concepción kantiana resuena fuertemente en los debates actuales sobre justicia y eficiencia: ¿puede una lógica estadística respetar la libertad y dignidad de las personas cuando éstas se enfrentan al poder judicial en situaciones de extrema vulnerabilidad?

Desde esta perspectiva, la pretensión de objetividad absoluta del derecho queda relativizada: cada decisión judicial implica una interpretación, una valoración de hechos, un posicionamiento frente al conflicto. En contextos de violencia familiar y de género, donde confluyen desigualdades estructurales, relaciones de poder asimétricas y condiciones de vulnerabilidad, esta indeterminación del derecho se vuelve aún más visible.

Ronald Dworkin (1986), aportó una mirada útil en esta línea al señalar que el juez no es un mero aplicador mecánico de normas, sino un intérprete en una cadena de significados

que debe buscar la mejor respuesta posible dentro del sistema jurídico, a partir de los principios que lo sostienen: dignidad, igualdad, coherencia. La idea de hacer justicia en el caso concreto cobra aquí especial relevancia, más allá de los estándares cuantitativos de eficiencia.

Vulnerabilidad: un concepto jurídico clave

La noción de vulnerabilidad ha cobrado fuerza en el derecho contemporáneo como categoría jurídica que permite una aproximación más precisa a las desigualdades y a las obligaciones del Estado. Tal como señalan Las Reglas de Brasilia²⁶ (CEJ, 2008), la vulnerabilidad no es una condición meramente social o emocional, sino una situación jurídica que impone al Estado deberes reforzados en términos de acceso, trato y protección.

En los casos de violencia familiar y de género, la vulnerabilidad no es una característica personal sino estructural, vinculada a relaciones de poder históricas, desigualdades de género, dependencia económica, afectiva o social. La Convención de Belém do Pará²⁷ y la CEDAW²⁸ instan a los Estados a actuar con especial diligencia para garantizar que la protección judicial no solo exista en abstracto, sino que sea real, efectiva y oportuna.

Laura Pautassi (2010), desde una perspectiva de análisis de políticas públicas con enfoque de derechos, sostiene que no basta con la existencia formal de normas y procedimientos, es imprescindible que el acceso a la justicia sea sensible a la situación de las

²⁶ Op. Cit

²⁷ Op. Cit

²⁸ Op. Cit

personas en desventaja estructural, lo que implica adaptar los dispositivos institucionales para no reproducir la exclusión.

Eficiencia vs. justicia: tensiones conceptuales

La eficiencia como valor en la administración de justicia no es, en sí misma, negativa, ya que un sistema judicial ineficiente también vulnera derechos, al impedir respuestas oportunas, sobre todo en casos urgentes como la violencia. Sin embargo, cuando la eficiencia se convierte en un fin en sí mismo, desplazando la atención al sujeto, se incurre en un riesgo: transformar el proceso judicial en un trámite técnico, sin rostro.

Marcela Lagarde (2011) cuestiona este paradigma de neutralidad tecnocrática, ya que plantea que la justicia, cuando se desentiende del género, se torna injusta e insiste en que la violencia contra las mujeres no es solo física o simbólica, sino institucional, cuando el Estado —a través de sus agentes o prácticas— invisibiliza, retrasa o automatiza su intervención.

Esta tensión se expresa de manera aguda en la práctica del Tribunal de Gestión Asociada: por un lado, se busca mejorar la capacidad operativa del fuero; por otro, se corre el riesgo de uniformar la intervención judicial, sacrificando la escucha personalizada, la evaluación individual del riesgo y la construcción de confianza con la víctima.

Justicia como reconocimiento y no sólo como distribución

Desde la filosofía contemporánea, Axel Honneth (1992) propone pensar la justicia no solo como distribución de bienes o decisiones, sino como reconocimiento. En este marco, una respuesta judicial justa no es solo aquella que “resuelve” la causa, sino aquella que

reconoce la dignidad de la persona que acude al sistema, que la nombra, que escucha su historia y le ofrece una protección adecuada.

La justicia en el fuero de violencia familiar y de género, entonces, no puede reducirse a un resultado estadístico ni a un acto procesal formalmente válido. Requiere una presencia institucional empática, contextualizada y responsable. La protección judicial no puede prescindir de la escucha, de la palabra, del cuerpo. Michel Foucault (1977) diría que los dispositivos judiciales también operan sobre los cuerpos, sobre su visibilidad o su exclusión.

Eficiencia y derechos en tensión: debates internos en la teoría jurídica y judicial

En las últimas décadas, el concepto de eficiencia se ha instalado como uno de los ejes rectores de las reformas judiciales en América Latina. Modelos como el *case management* y el gerencialismo judicial han buscado introducir herramientas organizativas, métricas de productividad y procesos estandarizados con el fin de lograr una justicia más ágil y previsible.

Sin embargo, en el fuero de violencia familiar y de género, la búsqueda de eficiencia no puede desvincularse de la garantía efectiva de los derechos humanos. Aquí propongo explorar contraposiciones internas tanto en el campo jurídico como en el administrativo, entre quienes promueven modelos más organizados y veloces, y quienes advierten que, sin personalización, contexto y escucha, la justicia puede tornarse una forma de revictimización.

La eficiencia como valor judicial: una defensa desde la administración

La lógica gerencial, tal como la entienden autores como Luis María Palma y Germán Garavano, propone modernizar el funcionamiento del sistema judicial a partir de la incorporación de herramientas del management, planificación estratégica, y roles diferenciados en el equipo judicial. En ese marco, se considera que la eficiencia no debe verse como una amenaza, sino como una condición de posibilidad para garantizar derechos en un sistema sobrecargado y lento (Palma & Garavano, 2016).

Héctor Chayer, especialista en gestión judicial, argumenta que una justicia que no llega a tiempo o que opera con desorganización pierde legitimidad frente a los ciudadanos. Para él, la eficiencia no es opuesta a la calidad, sino que permite liberar tiempo y recursos para que el juez pueda concentrarse en los casos más sensibles (Chayer, 2020).

Desde esta visión, la implementación de modelos como el TGA puede considerarse un avance si se traduce en reducción de mora judicial, previsibilidad, trazabilidad y control institucional. Incluso algunos sectores del feminismo institucional han sostenido que la demora en dictar medidas de protección puede implicar una revictimización o un nuevo riesgo para la integridad de las mujeres denunciantes (Justo von Lurzer, 2019).

La justicia como experiencia personal: la crítica garantista y feminista

En contraposición, autores como Boaventura de Sousa Santos (2002) y Laura Pautassi (2010, 2012) advierten que una justicia que se organiza en torno a cifras, plazos y registros puede fácilmente desatender las particularidades de cada caso, especialmente cuando involucra a personas en situación de vulnerabilidad. En este enfoque, la eficiencia no es

neutral: puede transformarse en una forma de exclusión si despersonaliza el conflicto o automatiza respuestas.

Sandra González y Marcela Lagarde agregan que, en contextos de violencia estructural e interpersonal, no puede haber respuestas estándar. Cada víctima, cada familia, cada historia, requiere un abordaje integral, contextualizado, interdisciplinario y flexible. Una justicia rápida pero sorda puede reproducir la misma violencia que dice combatir (González, 2014; Lagarde, 2005).

Incluso dentro del enfoque feminista existen posturas distintas. Mientras algunos sectores abogan por intervenciones urgentes y preventivas, otros —como Carolina Justo von Lurzer— advierten sobre el riesgo de limitar el debido proceso cuando se privilegia exclusivamente la inmediatez sobre la escucha activa y el análisis técnico (von Lurzer, 2019).

El debate sobre las medidas cautelares: entre urgencia y garantías

Un punto central donde se expresa esta tensión es en la disposición de medidas cautelares en casos de violencia. El modelo TGA busca acelerar la tramitación y establecer tiempos estándar para su dictado, bajo el supuesto de que toda demora es peligrosa. Esta idea está respaldada por organismos internacionales como la CEDAW²⁹ o la Corte Interamericana de Derechos Humanos, que han señalado el deber del Estado de actuar con debida diligencia reforzada en estos contextos (CEDAW, 1992; Corte IDH, 2009).

²⁹ Op. Cit

Sin embargo, el riesgo aparece cuando se implementan medidas sin evaluación técnica o sin conocimiento completo del expediente, como ocurre en modelos fragmentados o excesivamente formales. Aquí se vulnera no solo el derecho a la no revictimización sino que también el derecho del denunciado a ser oído, el principio de eficacia real de la medida, ya que muchas veces no se notifican a tiempo o se extinguen antes de entrar en vigencia.

Como advierte Michel Foucault (1977), los micropoderes operan en las rutinas institucionales. Si una medida se dicta por protocolo, sin análisis humano, su capacidad de proteger es puramente simbólica.

La oposición entre eficiencia y derechos no debe asumirse como irreconciliable. Una gestión judicial moderna debe buscar un equilibrio dinámico: ser rápida cuando sea urgente, y ser reflexiva cuando el caso lo demande. Esto implica diseñar sistemas que prioricen el seguimiento, la escucha interdisciplinaria, la trazabilidad de medidas, y la formación permanente de sus operadores.

La justicia, especialmente en contextos de violencia, no puede ser ni exclusivamente técnica ni exclusivamente emocional. Debe ser jurídicamente robusta, humanamente empática y organizativamente eficiente. Solo así se puede cumplir con el mandato constitucional y convencional de brindar una tutela judicial efectiva, real y contextualizada.

Conclusión

Este recorrido teórico y práctico ha permitido comprender que el derecho, especialmente en el fuero de violencia familiar y de género, no puede reducirse a una

administración de expedientes ni a una lógica estadística. Cada causa que se presenta ante el sistema judicial conlleva una historia de sufrimiento, desigualdad y riesgo vital. En este contexto, aplicar modelos rígidos de gestión —sin adaptación crítica— puede significar una vulneración concreta de derechos fundamentales.

La eficiencia judicial, aunque necesaria en un sistema sobrecargado, no debe convertirse en el único criterio rector de la práctica judicial. Gestionar bien no debe ser sinónimo de gestionar rápido, sino de gestionar con justicia. La justicia que se limita a cumplir plazos o cerrar causas con celeridad, pero que no repara ni protege, corre el riesgo de transformarse en una nueva forma de violencia institucional. Como sostuvo Boaventura de Sousa Santos (2002), el derecho puede convertirse en un instrumento de opresión si reproduce injusticias desde dentro de la legalidad.

Este manuscrito ha expuesto con claridad que el derecho es una ciencia blanda, atravesada por interpretaciones, subjetividades y tensiones éticas. A diferencia de las ciencias exactas, no opera con fórmulas ni certezas absolutas. De allí que no pueda recibir sin revisión crítica los criterios de eficiencia propia de la administración empresarial, sin comprometer su sentido emancipador.

El modelo de Tribunal de Gestión Asociada (TGA), en este sentido, puede ser una oportunidad de mejora, pero solo si se lo somete a una revisión periódica y profunda, que tenga en cuenta la especificidad del fuero de violencia familiar y de género, sus urgencias, sus actores y, sobre todo, a sus destinatarios: las personas usuarias del sistema.

Este Manuscrito no busca rechazar ni demonizar los avances organizativos. Por el contrario, propone interpelarlos desde una perspectiva jurídica y humanista. El Poder Judicial no es una empresa ni una fábrica de sentencias, sino un servicio público esencial orientado a la garantía de derechos humanos. Como tal, debe tener como norte el bienestar y la protección de quienes más lo necesitan, especialmente de quienes atraviesan situaciones de violencia.

El análisis ha evidenciado la existencia de dos modelos de gestión en tensión: uno, centrado en la eficiencia operativa; otro, centrado en los derechos humanos. Ambos modelos no son incompatibles, pero su equilibrio exige un compromiso ético, una formación continua y una revisión constante de prácticas judiciales.

En función de ello, se han propuesto medidas concretas, como:

- La creación de protocolos consensuados entre las juezas, que aporten coherencia sin suprimir la autonomía.
- La revalorización del rol del instructor, como figura articuladora entre las etapas del proceso.
- La implementación de alertas electrónicas, sistemas de prórroga automática y un registro digital unificado de notificaciones, para garantizar la vigencia real de las medidas de protección.
- La coordinación interinstitucional entre Poder Judicial, Ministerio Público, fuerzas de seguridad, equipos técnicos y redes de protección social.

En definitiva, este manuscrito propone recuperar la capacidad del derecho de dialogar con la realidad, de construir decisiones razonadas y sensibles, y de poner en el centro a las personas. Como afirma Carolina Justo von Lurzer (2019), el enfoque de género no es actuar a favor de las mujeres, sino generar condiciones estructurales para que todos los sujetos gocen de sus derechos en igualdad.

Las personas que atraviesan situaciones de violencia no son “casos”: son sujetos de derecho. Y la tarea que nos queda como abogadas, operadores judiciales y ciudadanos no es técnica, sino profundamente jurídica, ética y política. Se trata, en última instancia, de construir una justicia que no solo funcione, sino que repare, proteja y transforme. Una justicia que, además de contar números, escuche voces.

Bibliografía

Doctrina

Binder, A. (2000). *Gestión judicial y calidad institucional*. Editorial Ad-Hoc.

Bobbio, N. (1991). *El tiempo de los derechos*. Madrid: Sistema.

Chayer, H. M. (2020). *Los desafíos de la gestión judicial contemporánea*. Buenos Aires: FORES.

Ciafardini, M. (2011). *Justicia, eficiencia y rendición de cuentas: el modelo gerencial en América Latina*. *Revista Pensamiento Penal*, 3(4), 45–67.

Dworkin, R. (2000). *El imperio de la justicia* (trad. Joaquín Gil). Gedisa. (Obra original publicada en 1986)

Foucault, M. (1977). *Microfísica del poder*. Siglo XXI Editores.

Fuentes Maureira, C., García Odgers, R., & Silva Goñi, R. (2021). *Gestión y control judicial de la litigación: case management*. Santiago de Chile: DER Ediciones.

González, S. C. (2014). *Género y derecho: Aproximaciones feministas a la justicia*. Buenos Aires: Eudeba.

Honneth, A. (1992). *La lucha por el reconocimiento. Por una gramática moral de los conflictos sociales*. Barcelona: Crítica.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.ª ed.). McGraw-Hill.

Hegel, G. W. F. (2010). *Principios de la filosofía del derecho* (trad. Wenceslao Roces). Fondo de Cultura Económica. (Obra original publicada en 1821)

Justo von Lurzer, C. (2018). *Estudios sobre justicia, feminismo y políticas públicas en América Latina*. CLACSO.

Justo von Lurzer, C. (2019). *Justicia, feminismo y políticas públicas en América Latina*. CLACSO.

Kant, I. (1785). *Fundamentación de la metafísica de las costumbres*.

Lagarde y de los Ríos, M. (2011). *Los cautiverios de las mujeres: Madresposas, monjas, putas, presas y locas*. Editorial Horas y Horas.

Ledesma, Á. E. (2021). *Manual para formadores en gestión judicial estratégica*. Buenos Aires: SAIJ.

Palma, L. M., & Garavano, G. C. (2016). *El secretario en la gestión judicial para llegar a una justicia moderna*. Revista de la Asociación de Magistrados y Funcionarios de Santa Fe, 23(3), 206–219.

Pautassi, L. (2010). *El acceso a la justicia como política pública*. Revista de Derecho de Familia y de las Personas, 3(2), 97–112.

Pautassi, L. (2012). *Derechos sociales y análisis de políticas públicas con enfoque de género*. FLACSO.

Piqué, M. L. (s.f.). *Publicaciones del INECIP sobre violencia de género y administración de justicia*. Instituto de Estudios Comparados en Ciencias Penales y Sociales.

Santos, B. de S. (2002). *Toward a new legal common sense: Law, globalization, and emancipation* (2.^a ed.). Butterworths LexisNexis.

Legislación

Constitución Nacional Argentina. (1994). Artículo 75, inciso 22; Artículo 18. Artículo 16.

Convención de Belém do Pará. (1994). Organización de los Estados Americanos (OEA).

Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer (CEDAW). (1979). Naciones Unidas.

Comité para la Eliminación de la Discriminación contra la Mujer (CEDAW), Recomendación General N.º 19 sobre la violencia contra la mujer, 11.º período de sesiones, 1992, Doc. ONU A/47/38.

Comité para la Eliminación de la Discriminación contra la Mujer (CEDAW), Recomendación General N.º 33 sobre el acceso de las mujeres a la justicia, 60.º período de sesiones, 2015, Doc. ONU CEDAW/C/GC/33.

Comité para la Eliminación de la Discriminación contra la Mujer (CEDAW), Recomendación General N.º 35, sobre la violencia por razón de género contra la mujer, por la que se actualiza la Recomendación General N.º 19, 67.º período de sesiones, 2017, Doc. ONU CEDAW/C/GC/35.

Consejo de la Escuela Judicial de Brasilia (CEJ). (2016). *Reglas de Brasilia sobre Acceso a la Justicia de las Personas en Condición de Vulnerabilidad*. Cumbre Judicial Iberoamericana.

Ley 23.179, sancionada el 8 de mayo de 1985, aprueba la Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer, B.O. 28/05/1985.

Ley N.º 24.632, sancionada el 5 de marzo de 1997, Boletín Oficial de la República Argentina.

Ley N.º 26.485. (2009). *Ley de Protección Integral para Prevenir, Sancionar y Erradicar la Violencia contra las Mujeres*. Argentina.

Provincia de Córdoba. Ley N.º 9283. Régimen de Protección contra la Violencia Familiar. (Promulgada el 28 de diciembre de 2006). *Boletín Oficial de la Provincia de Córdoba*. <https://www.boletinoficial.cba.gov.ar/>

Provincia de Córdoba. Ley N.º 9444. Protección Integral de los Derechos de Niñas, Niños y Adolescentes. (Promulgada el 21 de noviembre de 2007). *Boletín Oficial de la Provincia de Córdoba*. <https://www.boletinoficial.cba.gov.ar/>

Ley 10.401. (2016). *Ley de Protección Integral contra la Violencia de Género*. Boletín Oficial de la Provincia de Córdoba.

Provincia de Córdoba. Ley N.º 10401. Protección Integral contra la Violencia de Género. (Promulgada el 30 de diciembre de 2015). *Boletín Oficial de la Provincia de Córdoba*.

Jurisprudencia / Documentos institucionales

Comisión Interamericana de Derechos Humanos (CIDH). (2010–2024). *Informes y recomendaciones sobre violencia estructural y debida diligencia en materia de violencia de género*. Organización de los Estados Americanos.

Corte Interamericana de Derechos Humanos. (2009). *Caso González y otras (“Campo Algodonero”) vs. México. Sentencia de 16 de noviembre de 2009 (Fondo, Reparaciones y Costas)*. <https://www.corteidh.or.cr>

Protocolo de Tribunal de Gestión Asociada (TGA) del Fuero de Violencia Familiar y de Género. (2024). *Poder Judicial de Córdoba*.

Tribunal Superior de Justicia de Córdoba. (2024). *Acuerdo Reglamentario N.º 1865 Serie A*.

Tribunal Superior de Justicia de Córdoba. (2024). *Protocolo de actuación del Tribunal de Gestión Asociada (TGA), Fuero de Violencia Familiar y de Género*.

Tribunal Superior de Justicia de Córdoba. (2024). *Protocolo de Funcionamiento del TGA. Fuero de Niñez, Adolescencia, Violencia Familiar y Género*.