

El desafío de revalorizar cualidades humanas en la función jurisdiccional. Análisis desde la perspectiva ético-judicial

“The Challenge of Revaluating Human Qualities in the Judicial Function: An Analysis from Judicial Ethics Perspective”

Por María Gabriela Lascano*

Resumen: Este trabajo propone un espacio de reflexión y análisis sobre la importancia de revalorizar y aplicar, en la práctica judicial, determinadas cualidades del Juez que permiten generar decisiones jurisdiccionales más ajustadas a las necesidades de los justiciables, lo que redundaría en una mejora del servicio de justicia en su conjunto.

Con este fin, se presentan las “habilidades blandas o interpersonales” como herramientas accesibles a todos los miembros del colectivo judicial, que permiten integrar de manera equilibrada lo técnico y racional con aquellas destrezas emocionales propias del Juez, orientándolo hacia una justicia más humana.

Así, a partir de la casuística derivada de los pronunciamientos del Tribunal de Ética Judicial, se analizan aspectos actitudinales de los magistrados que sugieren la incorporación de estas habilidades en su comportamiento funcional y judicial.

Palabras clave: habilidades interpersonales – función judicial – habilidades emocionales

Abstract: This paper proposes a space for reflection and analysis on the importance of revaluating and applying certain qualities of a judge in judicial practice. These qualities can lead to judicial decisions that are better suited to the needs of those seeking justice, which in turn would result in an overall improvement of the justice system.

To this end, "soft or interpersonal skills" are presented as accessible tools for all members of the judiciary, which allow a balanced integration with a judge's emotional abilities, guiding them toward a more humane form of justice.

The paper analyzes the attitudinal aspects of magistrates, drawing from the case studies of the Judicial Ethics Court. This analysis suggests the need to incorporate these skills into their professional behavior.

Keywords: interpersonal skills - judicial function - emotional abilities

*Tribunal de Ética Judicial. gaby lascano@hotmail.com. <https://orcid.org/0009-0001-5425-9232>

I. Introducción

Ante la centralidad que posee el servicio de justicia para el Estado —al permitir que las personas puedan desarrollarse plenamente en sociedad, llevar una vida digna y garantizar una convivencia pacífica— surge la constante necesidad de mejorarlo. Por ello, el presente trabajo propone un espacio de reflexión sobre la conveniencia de que los jueces, y la comunidad judicial en su conjunto, incorporen competencias personales e interpersonales a sus buenas prácticas jurídicas, con el fin de lograr un servicio más humano.

En este sentido, resulta éticamente imperioso que todos los integrantes del colectivo judicial —y, con mayor responsabilidad, los jueces— aborden con compromiso las problemáticas existentes y actúen conforme a los nuevos requerimientos jurisdiccionales. Esto, en atención a su rol social, comprometido con el bien común y la construcción de un Estado de derecho justo y equitativo. Como apunta Rodolfo Vigo: “la ética judicial procura que el juez asuma un compromiso íntimo y completo con la excelencia en el servicio, sin conformarse con el mero cumplimiento de las normas jurídicas” (Montero J.; Andruet, A. (h.), 2023), lo cual implica un tránsito continuo de ser buenos a ser mejores jueces.

En este recorrido —donde se requiere que las decisiones jurisdiccionales sean más eficaces y respondan a las necesidades concretas de los justiciables— se inscribe esta contribución, orientada a revalorizar aquellas cualidades personales y sociales innatas del ser humano que permiten empatizar biológicamente con “el otro” y comprender su realidad. Para ello, es necesario revisar ciertas prácticas judiciales que tienden a mantener una postura individualista y corporativa, y abrirse a otras dimensiones donde se valoren sensiblemente los contextos y circunstancias del otro. Esto puede lograrse mediante el uso de nuevas competencias, como las “habilidades blandas” o interpersonales, vinculadas a la dimensión emocional del sujeto, que complementan la clásica figura del magistrado centrado exclusivamente en la racionalidad, logrando así una visión más integral.

Ahora bien, ¿por qué resulta conveniente la aplicación de estas competencias a la praxis judicial? Porque se ajustan a los nuevos requerimientos jurisdiccionales y profesionales, dando respuesta no solo a la creciente e insatisfecha demanda de justicia, sino también a los vertiginosos y dinámicos cambios tecnológicos, científicos y sociales. Así, el juez —como voz e imagen de la Justicia— enfrenta estos desafíos con mayores recursos, que le permiten mantener una conexión más real con su entorno, gestionar estratégicamente su tiempo, evitar la pasividad ante el cambio y no incurrir en juzgamientos anacrónicos que distorsionen el verdadero sentido del servicio de justicia.

Cabe recordar aquí que el vocablo *sentencia* proviene del verbo latino *sentio*, que significa “percibir con los sentidos” (Salerno, 2021, p. 15), acción que, al menos por ahora, solo puede realizar el ser humano, a pesar del vertiginoso avance de la inteligencia artificial.

Se presenta así una oportunidad para convocar al colectivo judicial desde un enfoque práctico —más que puramente académico— e invitarlo a incursionar en la dimensión emocional (habilidades blandas), que, al integrarse con la racionalidad, contribuye a una mejor calidad en la función jurisdiccional.

En este contexto, resulta oportuno volver sobre un principio 1.1 del Código de Ética Judicial para Magistrados y Funcionarios de la Provincia de Córdoba, que servirá como guía a lo largo del presente trabajo:

Los ciudadanos merecen someter sus controversias a jueces confiables, entendiéndose por tales a aquellos conocidos por su dedicación a la magistratura como servicio, su contracción a la labor judicial, el criterio propio en las apreciaciones, su diligencia, prudencia, sensibilidad y probidad tanto en las decisiones y acciones, la moderación en las pasiones, un trato mesurado y afable con los justiciables, su honorabilidad en la vida pública y una acentuada vocación por el estudio, la actualización y el perfeccionamiento profesional

Con el objetivo de visualizar estos conceptos de forma didáctica se expondrán casos provenientes de la casuística del Tribunal de Ética Judicial de Córdoba, vinculados a la práctica concreta de las habilidades blandas en el desempeño funcional del magistrado. Su análisis resulta valioso, dada la naturaleza abierta y transversal de la ética judicial en todo el Poder Judicial, ya que promueven una adhesión constante a valores orientados hacia la excelencia. Ese comportamiento es el que contribuirá, en definitiva, a fortalecer la confianza de la sociedad en la Justicia.

II. Metodología y criterios de selección

El enfoque de este trabajo combina una perspectiva ética y práctica de la función judicial. Para ilustrar el impacto de las habilidades blandas en el desempeño jurisdiccional, se seleccionaron tres casos provenientes de resoluciones recientes del Tribunal de Ética Judicial de Córdoba. Los criterios de selección priorizaron aquellos pronunciamientos que ofrecieran ejemplos contrastantes —dos con déficit y otro con aplicación destacada de habilidades blandas— con el fin de mostrar su influencia en la calidad del servicio de justicia. Estos casos resultan de relevancia ética e institucional en virtud de su función pedagógica.

En cuanto a las fuentes teóricas, se optó por un enfoque interdisciplinario que integra aportes del campo jurídico, ético, filosófico y neurocientífico. Estos autores en su desarrollo permiten fundamentar con solidez la necesidad de incorporar la dimensión emocional a la práctica judicial. Esta selección se orientó por la relevancia, actualidad y aplicabilidad directa al contexto del sistema judicial argentino.

III. Contexto

a) Desconfianza de la sociedad en la Justicia:

Tal vez el punto más complejo no sea reconocer la delicada percepción que la sociedad tiene del sistema judicial, sino encontrar formas efectivas de remediar la profunda insatisfacción y la creciente falta de confianza generalizada. Esta percepción no abarca únicamente a un sector o estamento social: alcanza a todos. Basta con escuchar las quejas de algún vecino, los comentarios en reuniones sociales o leer titulares en medios de comunicación y redes sociales para advertir una verdadera “fiebre de desconfianza” en el termómetro social.

A esto se suma un hecho ineludible: la creciente demanda de justicia no encuentra correlato en la capacidad de respuesta del sistema jurisdiccional, como lo demuestran diversos datos estadísticos.¹

Esta mirada crítica hacia el Poder Judicial —como afirma Lorenzo (2019) en su artículo *¿Qué Poder Judicial queremos?*— no solo deteriora la imagen pública de la institución y de sus actores, sino que también debilita la relación con los otros poderes del Estado. El servicio prestado no responde adecuadamente a las necesidades actuales de los justiciables.

La falta de legitimación es tan profunda que, incluso cumpliendo con las formalidades legales, muchas resoluciones son percibidas como injustas. Desde una perspectiva ética, esto genera seria preocupación dentro de la comunidad judicial en todos sus niveles. Porque, más allá del grado de responsabilidad que implique el rol jerárquico, todos integran un mismo colectivo compuesto por personas que, en su mayoría, dignifican su labor con compromiso y seriedad. Sin embargo, si se continúa por esta misma senda, se corre el riesgo de alejarse de este trabajo valioso y significativo del operador judicial.

A pesar de los esfuerzos sostenidos, los resultados no son los esperados ni alcanzan un umbral aceptable. En otro tiempo, ese mismo esfuerzo sí lograba satisfacer la demanda de justicia. El Poder Judicial funcionaba como una “familia”: un grupo reducido de personas, generalmente pertenecientes al mismo círculo social, con conflictos territoriales identificables. En ese entonces, el juez hablaba únicamente a través de su sentencia; era un poder endogámico —como describe Andruet (2017, p. 247) — y, sin embargo, el servicio resultaba más confiable.

Hoy, esa realidad ha cambiado por completo. Se impone un nuevo modelo de juez, que Andruet define como parte de un tránsito desde el “autismo o solipsismo judicial” —la figura del juez ausente del entorno institucional y social— hacia el “republicanismo judicial”. Este último implica un compromiso con el desarrollo del bien común y una participación activa en la sociedad civil (Andruet, 2017, p. 247).

Este acercamiento entre la sociedad civil y el Poder Judicial, sustentado en una dimensión empática, que se promueve como indispensable, es una aspiración de larga data. Se refleja en reformas significativas como la creación del Consejo de la Magistratura en 1994, que permitió mostrar al juez como un ciudadano con deberes y debilidades similares a los de cualquier otro. También se plasma en iniciativas como:

- El programa “Justicia Cerca” que promueve la educación jurídica en la sociedad.
- La incorporación del lenguaje claro y accesible en las resoluciones judiciales.
- Las audiencias orales en el fuero civil, que han dado resultados ampliamente satisfactorios.
- Las “Asesorías Jurídicas Móviles”, que brindan orientación personalizada en barrios vulnerables.
- El programa “Jueces en la Escuela” que educa en valores democráticos a estudiantes del nivel medio.

¹ Vide Escuela de Derecho de la Universidad Torcuato Di Tella y Foro de estudios sobre la Administración de Justicia, 2024.

- La apertura de edificios judiciales a la ciudadanía (por ejemplo, durante “La Noche de los Museos”).
- El programa de “Transparencia Activa”, que facilita el acceso ciudadano a la información pública.²

Esta intención ha sido destacada también en los discursos de apertura de año judicial por diversos presidentes del Tribunal Superior de Justicia de Córdoba. En 2016, el Dr. Domingo Sesin expresó: “...hay que garantizar el acceso a la justicia a los más vulnerables”.³ En 2022, el Dr. Sebastián López Peña afirmó que: “(...) la comunidad judicial debe internalizar la empatía, una perspectiva que privilegie la idea de que el otro no me es ajeno”.⁴ Más recientemente, en 2025, el Dr. Luis Angulo sostuvo: “(...) La Justicia de Córdoba cuenta con personas dispuestas a poner lo mejor de sí para que el servicio que brindamos no solo sea de calidad, sino también más humano”.⁵

No obstante, y más allá de estos esfuerzos, lo cierto es que el Poder Judicial aún está lejos de alcanzar resultados aceptables. Ante este panorama, se vuelve necesario que el colectivo judicial asuma una postura receptiva hacia el desarrollo de competencias blandas. Estas habilidades —entendidas como herramientas prácticas más que meramente académicas— permiten al juez profundizar sus vínculos interpersonales, adoptar una mirada menos estrictamente procesal y asumir una conducta prudente que le permita “ (...) conjugar la generalidad y autoridad de la ley con una sensibilidad al contexto de aplicación” (Lariguet, 2012).

b) La inteligencia artificial como límite ético: revalorización de lo humano en la justicia

Otro punto a destacar dentro del análisis del contexto social en el que naufraga la Justicia es el hecho de que vivimos en un mundo vertiginosamente cambiante, donde la inteligencia artificial ha penetrado y transformado prácticamente todas las profesiones y oficios. Las comunicaciones son masivas, inmediatas y bidireccionales, lo que genera un flujo constante y acelerado de información. La tecnología avanza a un ritmo sorprendente, al punto de conectar a las personas con universos virtuales como el metaverso. Un ejemplo de ello es la experiencia de la Universidad de Buenos Aires (UBA), donde, desde mayo de 2022, los estudiantes pueden recorrer espacios, leer e interactuar mediante avatares.⁶

Este tipo de experiencias confirma que sostener un modelo de justicia anclado en estructuras tradicionales ya no resulta viable.

A la vez, resulta relevante destacar, que la aplicación de las habilidades blandas es una aptitud únicamente humana. Un reciente artículo publicado en el Diario La Voz del interior (Ripoll, 2025), una experta en IA hace referencia a esta tendencia refiriendo que:

Las habilidades que empiezan a tomar valor, de cara al futuro, son las que menos solían apreciarse económicamente. Esto tiene que ver con lo que nos diferencia de la IA, lo que ella no puede hacer, al menos hasta ahora (...) detrás y con demandas decreciente en el futuro inmediato quedan habilidades hasta

² Para estas iniciativas, consultar en <https://www.justiciacordoba.gob.ar>

³ <https://www.justiciacordoba.gob.ar/JusticiaCordoba/Inicio/indexDetalle.aspx?codNovedad=1014>

⁴ <https://www.justiciacordoba.gob.ar/JusticiaCordoba/Inicio/indexDetalle.aspx?codNovedad=32730>

⁵ <https://www.justiciacordoba.gob.ar/JusticiaCordoba/Inicio/indexDetalle.aspx?codNovedad=33802>

⁶ <https://www.pagina12.com.ar/420006-la-uba-presento-su-primer-metaverso-que-es-como-funciona-y-p>

hace muy poco entronizadas: la capacidad de programar; el manejo de matemática o escritura y múltiples idiomas.⁷

Resulta evidente que con el avance de la IA se deben aunar esfuerzos en vistas a desarrollar aquellas competencias que son propias del ser humano como seres únicos. En este sentido, el Dictamen n.º 4 de la CEJ ilustra tal punto cuando afirma:

En suma y en el mundo actual la IA carece de capacidad de juicio moral, por lo que no puede comprender el contexto emocional o psicológico de una situación concreta o bien no puede interpretar a ciencia cierta el espíritu de las normas, lo que es esencial para la labor jurisdiccional, por ejemplo, en el manejo del margen de discrecionalidad inherente en la adopción de una decisión judicial.

A la vez, como advierte, Andruet (2018) “bajo aspecto alguno los jueces pueden estar aislados del mundo y del entorno en el cual juzgan e impactan sus resoluciones”. Y agrega: “Los jueces que se aíslan de la realidad y no caminan por los mismos senderos que transitan los ciudadanos ya no son jueces de hoy, sino de un tiempo marchitado por la fuerza irrefrenable de un modo societario distinto”.

Frente a este escenario, el desafío radica en aggiornarse y adaptarse a las nuevas exigencias sociales, con el objetivo de ofrecer un servicio de justicia acorde a las demandas del presente. Los jueces son protagonistas fundamentales en este proceso: la sociedad deposita en ellos su confianza y espera, en consecuencia, un comportamiento ejemplar, superior al de cualquier otro ciudadano.

Como señala nuevamente Andruet (2017, p. 53): “La sociedad civil no requiere de ellos compromisos supererogatorios, sino simplemente aquellos que esperaríamos de un buen ciudadano, pero maximizados”.

Esto implica que el juez debe estar conectado con lo verdadero, con lo real, con la persona concreta; en definitiva, con la sociedad civil. Se espera que, mediante la incorporación de prácticas humanas y reflexivas, pueda integrar lo técnico con lo emocional, logrando decisiones jurisdiccionales más acertadas y contextualizadas.

En un reciente artículo del diario *Comercio y Justicia*, la Dra. Silvina Chiapero —presidenta de la Asociación de Magistrados y Funcionarios Judiciales— expresó una idea en consonancia con lo planteado:

Estamos convencidos de que el Poder Judicial y las instituciones intermedias necesitan dar un paso en materia de comunicación para empatizar con la sociedad, que es la destinataria del quehacer judicial. Los profesionales nos han convencido de la importancia de salir de la endogamia, como la ley del secreto, la ley del silencio. Este modelo de juez que solo hablaba por sus sentencias ha quedado en el pasado. Hoy, sin ir al extremo del juez vedette, necesitamos un juez proactivo que pueda explicarse ante la sociedad.

Más adelante, refuerza este enfoque al señalar: “Se requiere, en los tiempos actuales, un perfil judicial que no se limite a las actitudes cognitivas (las del conocimiento), sino que también incluya habilidades actitudinales” (Chiapero, 2023).

En esta misma línea, el Dictamen n.º 28 de la Comisión Iberoamericana de Ética Judicial (CIEJ), al referirse a la implementación de las audiencias, introduce el concepto

⁷<https://www.lavoz.com.ar/negocios/hwang-experta-en-inteligencia-artificial-para-cuando-se-defina-el-mundial-la-ia-sera-equivalente-al-ser-humano/>

de “ética de las actitudes”, al reconocer que la ética del “buen juez” no se limita al respeto por principios como la independencia, la imparcialidad o la integridad, ni a la calidad técnica de sus resoluciones. También requiere el ajuste de su conducta a determinadas actitudes inherentes a su función.

Esta visión fue posteriormente reafirmada en el Dictamen n.º 34, que volvió a destacar la dimensión actitudinal de la labor judicial. A lo que adiciona que “la imagen del juez en la sociedad en la que actúa, así como el grado de confianza que en él se deposita, dependen, en buena medida, de la debida motivación de las decisiones que adopta, pero los aspectos actitudinales inciden tanto, o más, que la corrección técnica”.

IV. Habilidades blandas en la función judicial

a. Definición y alcance

Introducimos las habilidades blandas —o *soft skills*—, esenciales para la práctica judicial contemporánea, explicando su definición, beneficios y casos del Tribunal de Ética Judicial que ayudan a ilustrar su pertinencia y aplicación.

¿Qué son las habilidades blandas?

Se trata de un conjunto de habilidades sociales, comunicativas, actitudes profesionales e inteligencia emocional y social, que permiten a las personas interactuar eficazmente con su entorno, resolver problemas y alcanzar objetivos cuando se complementan con las habilidades duras (*hard skills*) (Romero y Linik, 2022).

A los fines de su ponderación, en torno al presente trabajo, se destacan las más relevantes para el ámbito jurídico:

1. **Comunicación efectiva y escucha activa:** Escuchar con respeto, sin prejuicios ni interrupciones, atendiendo no solo al contenido lingüístico, sino también al tono, pausas y expresiones emocionales. Evita suponer lo que la otra persona piensa o siente.
2. **Empatía:** Capacidad de comprender y compartir, en lo posible, los sentimientos y perspectivas ajenas, sin necesariamente vivir las mismas emociones, pero con la voluntad de conectar y comprender.
3. **Trabajo colaborativo y liderazgo:** El trabajo en equipo implica una colaboración activa, inclusiva y participativa hacia un objetivo común. El liderazgo potencia esta dinámica, motivando e influyendo positivamente para lograr metas conjuntas.
4. **Integridad:** Consistencia entre lo que se dice y se hace, alineado con valores y principios, incluso sin supervisión externa. Según el Código Iberoamericano de Ética Judicial: “Un juez íntegro no debe comportarse de una manera que un observador razonable considere gravemente atentatoria contra los valores y sentimientos predominantes en la sociedad en la que presta su función.”⁸

⁸ <https://www.poderjudicial.es/cgpj/es/CIEJ/Codigo-Iberoamericano-de-Etica-Judicial/>

5. **Creatividad, adaptabilidad y flexibilidad:** Capacidad para generar ideas innovadoras, adaptarse a cambios constantes y enfrentar desafíos judiciales con actitud proactiva y positiva.

Otra característica destacada de estas herramientas es su accesibilidad: están al alcance de todos y no requieren grandes erogaciones dinerarias para su implementación. Tienen impacto tanto en el ámbito interno del Poder Judicial -entre jueces, colaboradores y colegas- como en su proyección hacia el exterior, en la interacción de justiciables, testigos y auxiliares.

Dentro del funcionamiento interno, pueden distinguirse dos roles fundamentales: por un lado, el de los colaboradores del magistrado, quienes actúan como sus “ojos y oídos”; por el otro, el del propio juez, responsable de adoptar la decisión final.

La integración de las habilidades como el **trabajo en equipo**, el **liderazgo**, la **empatía**, la **escucha activa**, la **creatividad** y la **adaptabilidad** fortalece la confianza del grupo y contribuye a mejorar la calidad del servicio judicial.

En cuanto a la toma de decisiones, las habilidades blandas juegan un papel decisivo, ya que permiten al juez combinar el conocimiento técnico con experiencias, sentido común, presión social y las emociones.

Finalmente, cabe destacar que estas herramientas favorecen la **celeridad judicial**: al facilitar la identificación precisa del núcleo del conflicto, permiten arribar a soluciones más rápidas y adecuadas, sin comprometer la profundidad ni transparencia del proceso.

b. La dimensión emocional como fundamento del juicio ético

Si se profundiza en la reflexión sobre la sensibilidad del juez para humanizar la Justicia, se destacan tres orientaciones teóricas claves que coinciden en que la dimensión emocional es tan esencial como la racional para fundamentar los juicios.

Así Rawls (citado en Sarlerno, 2021) apunta que:

El juez cumple la tarea de ser el equilibrio entre el espíritu y la letra del derecho. Por ello, para la teoría rawliana todo magistrado debe tener capacidades y logros (inteligencia y conocimiento) y practicar virtudes (así las virtudes intelectuales de la razonabilidad). Esta idea de que todos tienen conciencia de lo que es justo basada en su parte sensitiva (...) emergentes de actitudes naturales primitivas. El sentido de la Justicia es lo que permite resolver desde el corazón los más intrincados conflictos, guiándose por esa cualidad que permite ponderar aspectos que no registra la mente. En la medida que ese sentimiento haya sido cultivado, como es debido, con una sólida formación ética, la solución a brindar será la más apropiada al caso (...) A la intuición, se le une la inteligencia.

En este mismo sentido López Pisani (2023), sobre la inteligencia emocional cita a Daniel Goleman, para enfatizar que “el Coeficiente emocional representa el 80% del éxito personal y profesional de cualquier persona, frente al 20% que supone el cociente intelectual”; en la misma dirección plantea que este coeficiente —emocional— será cada vez más relevante en el contexto tecnológico actual (*Future of Jobs*, World Economic Forum, 2018). Otro dato que aporta es que el 95% de las decisiones en

marketing responden a procesos emocionales ligados al cerebro reptiliano y límbico, enfatizando la primacía de lo emocional en la toma de decisiones humanas.

Ahora bien, pese a este ineludible protagonismo y evidente beneficio que implica incorporar este componente emocional en las decisiones jurisdiccionales, no se puede ignorar el temor que genera su aplicación, especialmente por la posibilidad de que dichas decisiones se vean teñidas de subjetividad o falta de imparcialidad.

En la propuesta de Mar Cabezas (2014) menciona al denominado “emocionalismo débil” como un medio para distinguir el “daño moral”, prevenir la subjetividad o pérdida de imparcialidad en la judicatura, planteando que no debe eliminarse la dimensión racional, sino que debe enriquecerse, ya que, además de la fundamentación lógica, cada decisión requiere una apreciación sensible del caso. Cabezas afirma que, según la neurociencia y la psicología cognitiva, las emociones son imprescindibles en el razonamiento práctico.

La autora sostiene que la emoción no se debe separar de la razón, ya que ambas por sí solas resultan insuficientes para fundamentar, los juicios morales sólidos. Lo que nos constituye en seres morales es la integración equilibrada de pensamiento moral y experiencia emocional. Estas últimas enriquecen el resultado aportando valores y motivación que nos ayudan a percibir un mundo con atributos emocionales y generan el impulso necesario para actuar éticamente.

Ello permite, a su entender, superar el subjetivismo y acercarnos a lo universal desde lo concreto. Concluye que no se trata de emocionar al juzgador, sino de ayudarlo a fusionar ambas dimensiones (racional y emocional) para emitir fallos más comprensivos, motivados y justificados.

En su teoría y búsqueda de la justificación universal del juicio moral, propone enfocar la mirada en lo que siente el otro como consecuencia de determinada acción. La vivencia y el efecto que causa el “daño moral” (un sufrimiento que no tendría que producirse y que no debe ni puede producirse nunca) se centra en la experiencia inconsciente del sujeto “paciente” de la acción, partiendo desde su actividad emocional (no desde los principios normativos) y no desde quien la emite.

Sostiene que las emociones primarias negativas, como la ira, el miedo y la tristeza cercanos a nuestra fisiología más básica (componente emocional antropológico) son señales de alerta que proporcionan información sobre el valor o el impacto de un daño moral que tiene en el otro. Siendo emociones que se manifiestan y experimentan en todas las culturas —universalmente—

En su trabajo afirma que “somos seres emocionales, los más emocionales de la Tierra, por lo que sería sesgado desarrollar teorías sobre el ser humano sin atender a este hecho (...) Como bien señala J. Ledoux “en realidad no puede haber mentes sin emociones. Serían almas gélidas, criaturas frías e inertes, desprovistas de deseos, temores, penas o placeres” (Ledoux, 1999, 28). Así, siguiendo a la autora Cabezas, no somos individuos “puros”, pues lo emotivo y lo cognitivo se hallan estrechamente entrelazados.

En su postulado, afirma que existió un predominio histórico de la dimensión racional, pero que ya esta dicotomía entre razón y emoción está siendo superada. El elemento emocional interviene de manera relevante en los procesos cognitivos, y si no se admite, advierte, corre el riesgo de derivar hacia formalismos universalistas desconectados de la realidad concreta del individuo.

La tesis desarrollada por Mar Cabezas resulta coincidente con los criterios anunciados en el presente trabajo. Por lo tanto, esta revalorización de lo emocional, lo exclusivamente humano en la toma de decisiones del magistrado asienta y sella un valor agregado insustituible.

c. Estrategias para incorporar habilidades blandas al desempeño judicial

Destacada la importancia de la inteligencia emocional y las habilidades blandas, es necesario describir herramientas concretas que habiliten su concreta implementación a la práctica judicial.

En primer lugar, realizar una medición que permite, basándonos en el diseño de cuestionarios, que puedan diagnosticar y evaluar el comportamiento del juez con relación a las habilidades blandas. ¿Cómo se manejan las situaciones problemáticas? ¿De qué manera y con qué frecuencia se escucha a las partes involucradas en un litigio? Entre otras.

Luego establecer métricas que reflejen estas competencias en la práctica judicial: número de quejas relacionadas con el trato; frecuencia de conflictos éticos derivados de la falta de empatía y comunicación; opinión de los justiciables, etc.

En segundo lugar, incluir programas de formación. Los que pueden dictados por las Escuelas Judiciales donde se proponga programas o talleres sobre inteligencia emocional; educación en comunicación no verbal; habilidades blandas aplicadas al conflicto; ética en la toma de decisiones judiciales; simulación de casos sensibles donde el Juez pueda desarrollar sus competencias en contextos desafiantes; etc.

En tercer lugar, evaluación sobre el impacto de las habilidades blandas. Diseñar encuestas para los abogados y justiciables donde se refleje el trato, compromiso y celeridad en la resolución de conflictos por parte de los operadores judiciales con el caso concreto.

De acuerdo a los resultados, se analizará si finalmente su utilización incrementó o no la confianza pública hacia el sistema judicial.

d. Análisis de casos desde el Tribunal de Ética Judicial

A fin de exponer didácticamente lo mencionado sobre las habilidades blandas, se considera oportuno traer a colación dos casos provenientes de la casuística producida por el Tribunal de Ética Judicial. En el primero, se expone una orientación realizada a una magistrada cuyo comportamiento evidenciaba cierto déficit del uso de las habilidades blandas, y en el segundo, y como contracara de aquel caso, se presenta otro, en donde la aplicación de las habilidades blandas por parte de una funcionaria judicial mejoró notablemente la respuesta jurisdiccional.

Este análisis de tales resoluciones del Tribunal de Ética Judicial de la Provincia de Córdoba, tiene como propósito orientar con buenas prácticas la cotidianeidad del Juez y el colectivo judicial, para que ajuste e internalice ciertos valores y evite afectaciones futuras, en virtud de la función pedagógica y preventiva, con el objetivo de mejorar el servicio de justicia.

1. Primer caso: un abogado presenta ante el Tribunal de Ética Judicial una denuncia en contra de una Jueza, alegando que, no puede proseguirlo atento a que la magistrada exige la producción de una prueba, que a su entender era de imposible consecución. El letrado sostiene que la pretensión no era viable y que, a pesar de sus

esfuerzos por producirla y solicitar en varias oportunidades una audiencia con la magistrada, no logró conseguirla. El abogado argumentaba que le urgía avanzar con este proceso civil y obtener una pronta resolución, ya que su cliente estaba enfermo y tenía numerosas necesidades económicas que afrontar. **Valoración realizada por el Tribunal de Ética Judicial:** Consideró que si bien la Jueza actuó de acuerdo a las reglas procesales vigentes, su comportamiento como directora del proceso demostró su falta de predisposición a satisfacer aquella pretensión urgente, perdiendo de vista la persona y el interés detrás del abogado patrocinante. En concreto señaló:

Se observó cierto déficit consistente en no aplicar ciertas competencias blandas que, junto al tecnicismo impreso al proceso, hacen a la completitud del Juez en el caso concreto y resultarían, a los ojos de un observador razonable, demostrativos de cierta vocación a solucionar el conflicto (...) la función del juez exige desarrollar, además de sus competencias técnicas, otras destrezas vinculadas como propias de su función, como son la empatía, la sensibilidad, en vías a lograr la excelencia en el servicio, y no conformarse con el mero cumplimiento de las normas jurídicas (...) Por lo que se considera una buena práctica desplegar, además, todas las habilidades comunicativas y emocionales que le permita al juez tener una mayor cercanía y humanización del caso concreto, y de esa manera transmitir al justiciable que su caso es particularmente trabajado lo que llevará a que el resultado en sí, quizás sea irrelevante (...) A la vez, en ocasiones, la extrema formalidad deviene en un desgaste jurisdiccional evitable, como en el presente caso donde se inicia otro EE por no poder avanzar en el principal (TEJ, Res. n.º. 100/24).⁹

2. Segundo caso: En esta ocasión un abogado particular denuncia ante el Tribunal de Ética Judicial a una funcionaria judicial por haber tenido un comportamiento carente de la debida diligencia y descortés, tanto con él como con su cliente, en el contexto de un trámite para el levantamiento de un embargo sobre un vehículo.

El Tribunal, luego de escuchar la versión de la afectada (la Prosecretaria), pudo comprobar que dicho maltrato no había ocurrido y que, contrariamente a lo denunciado, era el abogado quien había exigido, de manera inapropiada, una celeridad en la respuesta jurisdiccional la cual, evidentemente, le competía a su desempeño como abogado, no al del Tribunal.

Valoración realizada por el Tribunal de Ética Judicial: El TEJ archivó la denuncia, argumentando en primer lugar que debe primar armonía profesional entre los abogados y la comunidad judicial. Luego, en relación con el asunto de interés, destacó el comportamiento de la funcionaria judicial, quien, pese al clima hostil que presenció, pudo sobreponerse y priorizar al justiciable.

Esto provocó que el justiciable, pese a no haber obtenido una respuesta favorable (el levantamiento del embargo sobre su vehículo) se retiraba conforme con el

⁹ <https://etica.justiciacordoba.gob.ar/cgi-bin/koha/opac-main.pl>

trato y la atención recibida por la operadora judicial, agradeciendo dicha labor (TEJ Res. n. ° 99/24).¹⁰

Ambos casos planteados traslucen dos cuestiones que merecen ser destacadas en esta reflexión. La primera es la importancia y trascendencia de añadir a las competencias técnicas, las habilidades blandas en la labor y práctica diaria del colectivo judicial, otorgándole un valor agregado. Un Juez conectado con lo emocional, puede ser considerado, en su actuar, creativo en la respuesta jurisdiccional, sin perder su objetividad. Esto genera un impacto positivo y un mensaje que no solo llega al justiciable, sino también a los auxiliares de la justicia, sus pares y dependientes (promoviendo respeto y humanidad). Al fin y al cabo, impacta en toda la comunidad judicial, haciendo que el sistema de justicia funcione de manera eficiente, justa y ética.

Como segunda cuestión, se destaca lo trascendental que es contar con un Tribunal de Ética Judicial que, ante tales vertiginosos cambios, pueda estar actualizado a las necesidades del momento y, a través de su función pedagógica preventiva, colaborar y orientar a los operadores judiciales para implementar este tipo de recursos en su labor diaria. Esto refleja principalmente la siempre vigente conciencia del servidor público, quien se somete a tales señalamientos en el convencimiento de que siempre se puede ser mejor.

V. La capacitación como responsabilidad ética del juez

Con la humilde aspiración de que esta reflexión conduzca a la efectiva aplicación de herramientas orientadas a gestionar y resolver problemas en la práctica judicial, es preciso señalar un requisito clave: el compromiso ético del Juez con su propia capacitación. Esta formación continua debe incorporar nuevos enfoques y campos de conocimientos acordes a nuestro tiempo. Como afirma Andruet (2017, p. 246): “la formación técnico profesional de los jueces, además de ser del mayor estándar posible, deba ser cada vez más integrada desde lo interdisciplinario.” El mundo real, y la manera de acceder y juzgarlo, no puede ser sino pluridimensional y desde la complejidad”. La idea es que un juez no solo sepa, sino que también sepa hacer.

Hoy, la judicatura no puede permanecer impávida en un mundo tan dinámico. “Mejor” no significa que lo anterior fuera malo; sino que siempre hay una instancia superior a lo ya logrado. El reto es pasar de ser “jueces” a ser “buenos jueces” y luego aspirar a ser “mejores jueces” (Andruet, 2018). De no acompañar estos cambios se deslegitimarían moralmente a la judicatura y perdería efectividad y verdadero sentido el servicio de justicia.

Este compromiso ético ya está reflejado en el Código Iberoamericano de Ética Judicial (Capítulo IV)¹¹ y en el Código de Ética Judicial para Funcionarios y Magistrados del Poder Judicial de Córdoba (regla 3.11) que reza:

La dedicación también requiere preparación, actualización y perfeccionamiento profesional en quien tiene responsabilidades en el servicio de justicia y que debe reflejarse en la calidad de sus resoluciones (...) comprender tanto a las disciplinas auxiliares y a otros saberes que acrecientan el conocimiento de la realidad que suscitan los casos, contribuyen

¹⁰ <https://etica.justiciacordoba.gob.ar/cgi-bin/koha/opac-main.pl>

¹¹ <https://www.poderjudicial.es/cgpj/es/CIEJ/Codigo-Iberoamericano-de-Etica-Judicial/>

a una mayor sensibilidad social, predisponen a nuevas y mejores soluciones.¹²

El Derecho, siendo una ciencia social, exige una interacción permanente y una integración de lo académico con la sensibilidad humana. Sin embargo, las habilidades blandas aún no están incorporadas sistemáticamente a los planes de estudio de Derecho en el país; aparecen los cursos opcionales o diplomaturas, pero no en la currícula básica¹³. Esto evidencia cierto rezago formativo, lo que refuerza la relevancia de esta reflexión.

Dotar a los operadores judiciales de estas herramientas no solo mejora la gestión de situaciones simples y complejas, sino que no exige grandes recursos, más allá del apoyo de las Escuelas Judiciales.

El Dictamen n.º 34 de la CIEJ apunta en esta dirección sugiriendo que las escuelas judiciales son el ámbito adecuado para que la preparación de los jueces atienda no solo el fortalecimiento de los conocimientos jurídicos, sino que también, con la misma intensidad, se dirija a desarrollar los valores actitudinales del perfil del buen juez.

Desde lo individual, desarrollar estas competencias, es también saludable: “el aprendizaje (...) que puede y debe extenderse durante toda la vida, adaptándose a las necesidades y circunstancias cambiantes (...) retrasa el deterioro cognitivo, mejorar la memoria y fortalece la resiliencia mental” (Corisco, 2025). El crecimiento personal repercute en el colectivo y fortalece el sistema de justicia.

Las escuelas judiciales tienen un papel esencial en promover esta formación, como señala el comentario al Dictamen n.º 16 de la CIEJ: “Al ser la función del juez bastante solitaria, resultan ser espacios que generan encuentro y profesionalización colaborativa donde pueden identificarse problemáticas comunes y crear oportunidades en vistas a fortalecer la identidad jurisdiccional e institucional” (Montero, J. y Andruet, A., 2023, p. 543).

Se concluye, entonces, que esta idea de formación “lineal” es insuficiente frente a la creciente y diversa demanda social/judicial, requiriendo una capacitación más integral, donde se desarrollen armónicamente tanto el conocimiento teórico y como la sensibilidad, en la práctica judicial.

Es cierto que el contexto actual presenta desafíos: la dinámica cotidiana de los Tribunales no colabora —la escasez de tiempo, la sobrecarga de trabajo y limitaciones presupuestarias— y los conflictos sociales van en aumento. Sin embargo, implementar esta formación en habilidades blandas constituye un acierto estratégico, ya que proporciona al operador judicial herramientas eficaces para abordarlos sin exigir recursos adicionales más allá del apoyo institucional que puedan proporcionar las Escuelas Judiciales.

En resumen, este trabajo subraya la necesidad ética y profesional de reforzar la formación del colectivo judicial, integrando competencias blandas junto a la tradicional formación técnica. El resultado será un sistema judicial más humano y sólido, capaz de brindar decisiones judiciales de mayor calidad y confianza para los justiciables.

¹² <https://etica.justiciacordoba.gov.ar/cgi-bin/koha/opac-retrieve-file.pl?id=e7d99701fd41aa35087e2ea380819bd8>

¹³ https://www.justiciachaco.gov.ar/index.php?action=noticia_cej_simple¬icia_id=4478 ;
<https://www.ude.edu.ar/extension/diplomaturas/habilidades-blandas-y-derecho/>

VI. Aportes desde la Ética Judicial: el valor de la prudencia en el juzgamiento

Tras haber desarrollado la importancia de las habilidades blandas en el ámbito judicial, resulta crucial destacar el valor que da coherencia y sentido a su aplicación: la prudencia. Esta virtud clásica, ampliamente reconocida por la ética judicial, permite al magistrado encontrar el equilibrio entre el conocimiento normativo y la comprensión empírica de los hechos, guiando su accionar hacia soluciones justas, sensatas y ajustadas al caso concreto.

En este sentido, la prudencia no debe entenderse como mera cautela o moderación, sino como una sabiduría práctica que integra la razón con la experiencia vital, moral y contextual del juez. En palabras de Buongiorno (2007), es “una mirada inteligente, atenta y discreta de la realidad conocida y por conocer”, que nos aproxima a una verdad más humana y situada.

Así lo refuerza Massini (1983, p. 87), al describir el juicio prudencial como un proceso que “delibera, juzga e impera; interpreta, valora y razona; conoce normas y hechos; concreta las exigencias de los principios universales en una circunstancia singular e irrepetible”. Esta singularidad exige, precisamente, un ejercicio deliberativo que va más allá de la aplicación mecánica de la ley.

Desde esta perspectiva, las habilidades blandas se revelan como instrumentos operativos de la prudencia judicial. La empatía, la escucha activa, la sensibilidad social, la comunicación efectiva y la flexibilidad mental son competencias que permiten al juez captar con mayor claridad las realidades humanas involucradas en el proceso. Le permiten “conectarse” con las partes, comprender el conflicto más allá de los papeles, y luego “volver” a su rol técnico con una visión más completa y justa. No se trata de renunciar a la objetividad, sino de enriquecerla.

En el marco de la ética judicial, la prudencia aparece también como una responsabilidad inherente al rol judicial. El Código Iberoamericano de Ética Judicial y las resoluciones del Tribunal de Ética Judicial de Córdoba resaltan reiteradamente que el accionar del juez debe estar guiado por una actitud prudente, entendida como la capacidad de evaluar con detenimiento y sensibilidad cada caso concreto, evitando excesos formalistas o decisiones desconectadas de la realidad.

Un ejemplo elocuente de la falta de prudencia lo brinda un caso resuelto por el Tribunal de Ética Judicial, donde la ausencia de empatía por parte de una jueza generó consecuencias perjudiciales para las partes, deteriorando la imagen del Poder Judicial y provocando un desgaste jurisdiccional evitable. Este pronunciamiento —que se incluirá a continuación— ilustra cómo una decisión jurídicamente válida puede resultar éticamente cuestionable cuando se omite considerar el contexto humano en el que se inscribe.

De este modo, puede concluirse que la prudencia es la columna vertebral, ética y práctica de la labor judicial. Es la virtud que integra el saber técnico con el saber vivir, la letra de la ley con el espíritu de la justicia, dotando al juez de una mirada integral, sensible y ajustada a las exigencias del tiempo presente.

El hecho: Un abogado denunció ante el Tribunal de Ética Judicial a una jueza por haber excluido, de manera unilateral y sin informar a las partes, a dos testigos

propuestos por la parte actora. Esta determinación ocurrió minutos después de iniciada la audiencia oral, a pesar de que los testigos ya se encontraban presentes en la sede judicial. Esta medida impidió que el abogado pudiera explicar la relevancia de estos testimonios para el caso.

Valoración del Tribunal de Ética Judicial: El Tribunal, al analizar la denuncia, consideró que si bien la actuación formal de la magistrada se encontraba dentro de los márgenes procesales, su conducta reveló una falta de prudencia y empatía.

En su resolución, el Tribunal expresó que la decisión adoptada evidenciaba “un exceso de formalismo y falta de consideración que no condice con la moderación y prudencia exigidas por la función jurisdiccional”. Agregó que el comportamiento de la jueza provocó un desgaste innecesario del proceso y afectó negativamente la imagen del Poder Judicial, al generar desconfianza y una percepción de arbitrariedad en las partes y en los ciudadanos —testigos-.

Esta observación no apunta a una infracción normativa, sino a una deficiencia ética en el modo de ejercer la jurisdicción. En efecto, como agrega la misma resolución, “*la prudencia representa el justo medio entre el formalismo y el particularismo*”, cualidad que todo magistrado debe cultivar para decidir con equilibrio y humanidad.

Finalmente, se destacó que el ejercicio de la prudencia implica no solo conocimiento técnico, sino también la capacidad de ponderar las circunstancias del caso, comprender el impacto emocional en los involucrados y actuar con equilibrio. Una decisión jurídicamente válida puede devenir éticamente insatisfactoria si no se ajusta a las exigencias contextuales de justicia y humanidad que hoy demanda la sociedad. (TEJ, Res. n.º 105).¹⁴

VI. Consideraciones finales

De lo expuesto a lo largo del trabajo, se desprende que la revalorización de recursos tan elementales como la escucha activa puede parecer, en apariencia, sorprendente. Sin embargo, su aplicación efectiva en el ámbito judicial requiere formación técnica y sensibilidad profesional. No se trata solo de atender a las palabras, sino también de interpretar el lenguaje corporal, los tonos de voz, los silencios y las emociones. Estos elementos permiten acceder a una comprensión más profunda del otro, entendiendo que la realidad no es única ni objetiva, sino construida por cada persona a partir de su propio modelo mental, es decir, sus ideas, creencias, historia y necesidades personales (Andrea López Pizani, 2023).

Existe una gran distancia entre la solución real de los conflictos judiciales y su demanda. Volver a estas prácticas —permitir al juez, en equilibrio, acercarse al conflicto y luego recuperar su rol técnico y objetivo— fomenta la confianza. Incluso si el resultado no es favorable, el justiciable no se siente un número más; la forma en la que se transita el proceso adquiere un valor relevante.

Por eso es crucial trabajar las habilidades blandas, que aportan una actitud equilibrada entre: El deshumanismo judicial (excesivo apego a la norma) y una sobrevaloración del justiciable (con riesgo de imprevisibilidad legal).

¹⁴ <https://etica.justiciacordoba.gob.ar/cgi-bin/koha/opac-main.pl>

Andruet (2008) recuerda que la judicatura debe esforzarse para ofrecer respuestas: “congruente con lo que fuera solicitado, para que posea una adecuada motivación lógica y legal, que respete la realidad contextual en donde se inserta y que también sea fruto siempre, de la opinión mesurada y del juicio prudente del magistrado”.

En definitiva, la función jurisdiccional no es una formulación teórica, sino una exigencia ética concreta que fortalece la legitimidad de la justicia.

VII. Conclusión

Este trabajo ha propuesto una reflexión sobre la necesidad ética, institucional y humana de incorporar las habilidades blandas al ejercicio de la función jurisdiccional. A través del análisis de casos concretos y de un marco teórico multidisciplinario, se demostró que dichas competencias no solo complementan la formación técnica del juez, sino que también potencian la calidad, legitimidad y eficacia de sus decisiones.

En un contexto de desconfianza social hacia el sistema de justicia y frente a los vertiginosos cambios tecnológicos, estas habilidades representan un recurso esencial para humanizar la práctica judicial, sin renunciar a la imparcialidad ni a la objetividad. Al contrario, permiten integrarlas con empatía, prudencia y sensibilidad, generando fallos más justos y conectados con la realidad concreta de los justiciables.

La transformación del modelo judicial no se logra exclusivamente desde la norma, sino desde una actitud reflexiva, ética y comprometida. Formar jueces técnicamente sólidos y emocionalmente inteligentes no es solo un ideal, sino una necesidad impostergable para construir una justicia verdaderamente accesible, humana y confiable.

Referencias Bibliográficas

- Andruet, A. S. (2008). *Códigos de ética judicial: Discusión, realización y perspectiva*. La Ley.
- Andruet, A. S. (2017). *Teoría y práctica de la ética judicial*. Advocatus.
- Andruet, A. S. (2018). *La función judicial contemporánea* (N.º 3498). La Ley.
- Buongermino, E. (2007). *Manual de ética y deontología de las profesiones jurídicas*. Atlas Representaciones.
- Cabezas, Mar (2014). *Ética y emoción. El papel de las emociones en la justificación de nuestros juicios morales*. Plaza y Valdés Editores.
- Chiapero, S. (9/6/2023). *Magistrados y funcionarios judiciales de Córdoba tendrán descuentos en los cursos de Comercio y Justicia*. Comercio y Justicia. Recuperado de: <https://comercioyjusticia.info/formacion-continua/magistrados-y-funcionarios-judiciales-de-cordoba-tendran-descuentos-en-los-cursos-de-comercio-y-justicia>
- Corisco, M. (14/3/2025). *Lifelong learning: Por qué aprender cosas nuevas alarga la vida y protege el cerebro a partir de los 50*. WeLife. Recuperado de <https://www.welife.es/mente/lifelong-learning-aprender-cosas-nuevas-alarga-vida-protege-cerebro>
- Escuela de Derecho de la Universidad Torcuato Di Tella y Foro de estudios sobre la Administración de Justicia (2024). *Índice de Confianza en la Justicia (ICJ)*. <https://foresjusticia.org/wp-content/uploads/2024/07/Iindice-de-Confianza-en-la-Justicia-2025.pdf>
- Lariguet, G. (2012). *Virtudes, ética profesional y derecho: Una introducción filosófica*. B de F.
- López Pisani, A. (2023). *Coaching para abogados: Herramientas para una abogacía más humana*. Estudio.
- Lorenzo, C. (2019). *¿Qué Poder Judicial queremos?* *Revista de Pensamiento Penal*. <https://www.pensamientopenal.com.ar/doctrina/48359-poder-judicial-queremos>
- Massini, C. I. (1983). *La prudencia jurídica: Introducción a la gnoseología del derecho*. Abeledo-Perrot.
- Montero Justiniano, A., Andruet, A. S. (2023). *Comentarios a los dictámenes de la Comisión Iberoamericana de Ética Judicial*. Escuela Nacional de la Judicatura. Página/12. (2022, mayo 6). *La UBA presentó su primer Metaverso: qué es, cómo funciona y para qué sirve*. Recuperado de <https://www.pagina12.com.ar/420006-la-uba-presento-su-primer-metaverso-que-es-como-funciona-y-p>
- Ripoll, F. (2025, abril 9). *Inteligencia artificial: Hwang y la equivalencia con el ser humano*. *La Voz del Interior*. Recuperado de: <https://www.lavoz.com.ar/negocios/hwang-experta-en-inteligencia-artificial-para-cuando-se-defina-el-mundial-la-ia-sera-equivalente-al-ser-humano>
- Romero, C. R., Linik, M. (2022). *Coaching para abogados: Pirámide de Kelsen & Pirámide de Maslow* (La Ley N.º 2887, 3). La Ley.
- Salerno, M. U. (2021). *Ensayos sobre la justicia*. Serie contribuciones compilada N.º 5. Academia Nacional de Derecho de Buenos Aires: Ciudad Autónoma de Buenos Aires.
- Tribunal de Ética Judicial. (2024). *Resolución n.º 99/24*. Tribunal Superior de Justicia de la Provincia de Córdoba.
- Tribunal de Ética Judicial. (2024). *Resolución n.º 100/24*. Tribunal Superior de Justicia de la Provincia de Córdoba.

Tribunal de Ética Judicial. (2024). *Resolución n. ° 105/24*. Tribunal Superior de Justicia de la Provincia de Córdoba.

Tribunal Superior de Justicia de la Provincia de Córdoba. (2008). *Código de Ética para Magistrados y Funcionarios del Poder Judicial de Córdoba*.

Comisión Iberoamericana de Ética Judicial. (2006). *Código Iberoamericano de Ética Judicial*. Cumbre Judicial Iberoamericana.

<https://www.poderjudicial.es/cgpj/es/CIEJ/Codigo-Iberoamericano-de-Etica-Judicial/>

