

ENTREVISTA A **KEVIN LEHMANN** EXPERTO EN COMUNICACIÓN JUDICIAL

👤 **Kevin Lehmann**

✉ kevinlehmannr@gmail.com

🌐 [linkedin.com/in/kevinlehmannr/](https://www.linkedin.com/in/kevinlehmannr/)

✍ Entrevista por

👤 **Dilena Hernández**

✉ dhernandez@enj.org

🌐 orcid.org/0000-0001-5607-1703

🌐 [linkedin.com/in/dileniahernandez/](https://www.linkedin.com/in/dileniahernandez/)

📷 Fotografía por

👤 **Maya Oviedo**

✉ moviedo@poderjudicial.gob.do



Obra bajo licencia
Creative Commons
Atribución-NoComercial-
SinDerivadas 4.0 Internacional

Vol. 1, núm. 21, junio 2022
ISSN (impreso): 2305-2589
ISSN (en línea): 2676-0827
saberyjusticia@enj.org

Sociólogo (1990, u. Complutense, Madrid) y Licenciado en Ciencias Políticas (1988, u. Complutense, Madrid); Presidente de la Asociación Iberoamericana de Profesionales de la Comunicación Judicial. Responsable de comunicación de la Federación Argentina de la Magistratura y la Función Judicial; vocero del Colegio de Magistrados y Funcionarios del Poder Judicial; integrante del Comité Académico Consultivo del Observatorio de Lenguaje Claro de la Universidad de Buenos Aires; autor del libro *Comunicación judicial*.

El Poder Judicial como actor en el espacio público.

En esta entrevista, el profesor Lehmann nos cuenta su experiencia como profesional de la comunicación con una amplia trayectoria en los poderes judiciales. Sus estudios y práctica le han convencido de que: Para comprendernos no alcanza con

hablar de manera clara; también es necesario hablar sobre temas que todos conocemos. Las decisiones judiciales, de manera más o menos inmediata, siempre hablan de cosas que todos conocemos (no hay decisiones acerca de conflictos entre seres de otra galaxia) es responsabilidad de las y los magistrados traer esas marcas de lo conocido a sus resoluciones y contarlas pensando en la sociedad, no en los abogados.

Profesor Lehmann, usted es sociólogo de profesión con una amplia trayectoria en temas de comunicación, construcción de consensos y fortalecimiento institucional de poderes judiciales, así como de otras instituciones. **Cuéntenos, por favor, ¿cómo nació su interés por los estudios en comunicación?**



“Que los jueces se comuniquen solamente a través de sus sentencias no es una prerrogativa, es una trampa. Significa renunciar a construir consensos en otros contextos, a dialogar con todas aquellas personas que requieran una explicación adicional para entender lo que se decidió”.

Fue un proceso natural. Mis primeros años de trabajo estuvieron dedicados a la consultoría política, campo en el que la arena de disputa de los discursos es el espacio público y donde la comunicación constituye la herramienta central de intercambios y negociaciones.

Cuando se produjo una crisis comunicacional - a partir de una causa judicial en la que un fiscal con quien tengo un vínculo familiar quedó en el centro de un debate público muy duro en el que participaron, entre otros, el

entonces presidente de la Nación y el ministro de Justicia- intervine a pedido de la Fiscalía General y tuve que adaptar las herramientas que aplicaba en otro ámbito a lo que luego se llamaría comunicación judicial.

En su libro Comunicación judicial. El Poder Judicial como actor en el espacio público, cuando usted habla de comunicación judicial, ¿a qué se refiere?

Esa pregunta abre un amplio espectro de temas que marcan el límite para establecer una definición que no sea una imposición o que adelante respuestas en un debate que considero que aún debe permanecer abierto. La Comunicación Judicial no tiene un corpus teórico propio, no están claramente delimitados sus alcances y competencias ni sus objetivos y, por lo tanto, sus estrategias y herramientas no están estabilizadas.

La Comunicación Judicial debe ser entendida, no como área, sino como práctica que se desarrolla en dos planos: la vinculación cotidiana entre los magistrados y sus conciudadanos; y la coordinación de tareas y objetivos al interior del poder judicial y del sistema institucional.

Las áreas de comunicación de los poderes judiciales no deben trabajar exclusivamente desde la comunicación de oferta - transmitir a la sociedad los mensajes de la institución - ni alcanza con responder a las demandas del periodismo o de otros actores. Lo importante (en comunicación externa, la comunicación interna es otro capítulo central en la construcción de identidad de los poderes judiciales) es pensar la comunicación en, desde y sobre el paradigma social.

En mi libro planteo que hay que trabajar a partir de las expectativas y la imagen que la sociedad tiene respecto de qué es y qué hacen los poderes judiciales y qué tiene que ver eso con sus vidas y su bienestar. No se trata únicamente de contar lo que hacen las y los jueces: debemos mostrar su aporte a la felicidad y a la pacificación de las poblaciones de las que forman parte.

La Comunicación Judicial está definiendo mal el resultado buscado. No es solamente racional, también es afectivo: debe habilitar la identificación de las ciudadanas y ciudadanos que trabajan de otras cosas, con los/as ciudadanos/as que trabajan de magistrados.

Desde su punto de vista, ¿cuál es el rol a que deberían jugar los gabinetes de comunicación de los sistemas judiciales?

Los gabinetes de comunicación están llamados a cumplir tareas de recopilación de información, asesoramiento, investigación y difusión. Para esto deben llevar a los poderes judiciales otros discursos acerca del sistema de justicia – que son puestos en circulación por la población, la prensa, las instituciones y la sociedad civil-. También tienen la función de asesorar a la magistratura en los aspectos comunicacionales de toda la actividad judicial. Las derivadas de la actividad jurisdiccional como las audiencias, trámites y resoluciones, la comunicación pública de decisiones jurisdiccionales, el contacto con testigos, las víctimas e imputados, las entrevistas periodísticas, etc.; y la comunicación de cuestiones organizacionales y de política institucional: reformas procesales, participación en políticas públicas y de creación o modificación de normas, actos protocolares donde se pronunciarán discursos, etc.

La investigación es ineludible en un contexto en el que la revolución de las tecnologías de comunicación sigue en curso y en el que la complejidad y la indeterminación son las marcas de las sociedades en las que trabajamos. Tenemos que innovar y adaptarnos constantemente. Eso genera una tensión entre el componente institucional (es decir, estable, permanente) del Poder Judicial y el fuerte dinamismo en las expectativas de la sociedad respecto de la judicatura, a quien le pide cada vez más respuestas, sobre temas más complejos. La comunicación entre la sociedad y la judicatura debe atender ambos aspectos: no puede desinstitucionalizar al poder judicial, ni responder con estrategias, formatos y canales inadecuados o ineficaces: por eso debe investigar y revisar constantemente sus marcos y sus herramientas.

La difusión, que suele asociarse con la comunicación como única tarea, debe ser el resultado de los puntos enunciados previamente. Comunicarse con los públicos internos y externos de los poderes judiciales requiere de un propósito, una estrategia, definiciones acerca del lugar desde el que hablaremos (en ese sentido, la construcción de la marca institucional en la que el Poder Judicial de República Dominicana está trabajando fuertemente me parece una decisión muy acertada), el análisis de los escenarios comunicacionales y los discursos y agendas en disputa, un vínculo con el periodismo que no puede empezar a cultivarse cuando lo necesitamos urgentemente, el manejo de las técnicas y las herramientas de la comunicación judicial (la Escuela Nacional de la Judicatura tiene sobrada experiencia y calidad profesional como para generar las capacitaciones necesarias) y las personas calificadas técnicamente para llevar adelante esas acciones (el Poder Judicial dominicano cuenta con cuadros profesionales muy

preparados en la Coordinación de Comunicación y Asuntos Públicos y se propone “ensanchar” y territorializar la disponibilidad de voceros a partir del programa de vocerías que puso en marcha recientemente).

Nuestro sistema judicial realiza esfuerzos para lograr una justicia oportuna, inclusiva y confiable. Al momento de diseñar una política comunicacional judicial ¿Cuáles considera usted serían los principales aspectos que deben tenerse en cuenta para aportar a las soluciones que requiere la sociedad y el sistema?

Para decirlo de manera rápida y concisa: creo que no hay que perder de vista que el territorio de la judicatura no es la ley ni el sistema de justicia, es la sociedad. Allí nacen los conflictos y es allí donde debe medirse la calidad de las soluciones.

Me parece que los aspectos están bien definidos en el propósito. Agregaría a “oportuna” la idea de “adecuada”: las soluciones deben ser apropiadas a los conflictos y los contextos en los que ellos se producen. La magistratura debe hacer un esfuerzo para identificar las causas profundas de eso que una ciudadana o ciudadano lleva a los tribunales para dar una respuesta que impacte y pacifique. Muchas veces no es tanto la tipificación correcta como la comprensión de lo que está detrás de lo que se enuncia como conflicto. En las mediaciones esto se hace muy evidente, hay cuestiones con poca relevancia jurídica que, sin embargo, son las que activan – y las que pueden desactivar – los conflictos. Por eso me interesa tanto la idea de la interdependencia: el Poder Judicial no debe cargar sobre sus hombros la solución de los conflictos en soledad; debe dejarse ayudar por otros saberes y otros abordajes para encontrar la respuesta adecuada. Desde la comunicación judicial podemos hacer aportes concretos en esos aspectos.

La Escuela Nacional de la Judicatura ha implementado diversas capacitaciones que buscan fortalecer la relación del Poder Judicial con los medios de comunicación y la sociedad. ¿Cómo valora la formación en temas de comunicación judicial y cómo puede esta aportar a una mejor comprensión entre jueces y sociedad?

Me parece de una importancia de primer orden, tanto para la sociedad como para el periodismo profesional y el Poder Judicial.

Las decisiones jurisdiccionales no surgen en el vacío; tienen contextos que son historias humanas: la de ese conflicto en particular y la de lo que llevó a que quede reflejado en el marco normativo de la manera actual y no de otra.

Esos contextos son historias humanas reconocibles y que facilitan la comprensión de sus decisiones. Para que la población valore lo que hace la judicatura se requiere de esa inscripción paradigmática, de esos contextos que le resultan familiares y próximos.

El periodismo profesional aporta una cadencia, una secuencialidad, que facilita que los públicos no expertos en derecho adviertan como una cosa (la solución técnica) deriva de la otra (la historia de lo sucedido) en una línea que vincula la técnica jurídica con la lógica ciudadana. Para comprendernos no alcanza con hablar de manera clara, también es necesario hablar sobre temas que todos conocemos. Las decisiones judiciales, de manera más o menos inmediata, siempre hablan de cosas que todos conocemos (no hay decisiones acerca de conflictos entre seres de otra galaxia). Es responsabilidad de las y los magistrados traer esas marcas de lo conocido a sus resoluciones y contarlas pensando en la sociedad, no en los abogados.

Para alcanzar esos objetivos, que parecen más simples de lo que son, todos debemos capacitarnos continuamente: la magistratura, el periodismo y las y los profesionales de la comunicación judicial.

En los temas de comunicación judicial, ¿qué se debe incluir en el proceso de enseñanza aprendizaje, tanto de los jueces como de los periodistas?

Creo que lo que hemos estado conversando hasta ahora. Podríamos sintetizarlo, utilizando el trazo grueso, en: 1. Problematicar el vínculo con la sociedad: por qué la sociedad no se alegra de que existan las y los jueces como sí lo hace con las y los médicos y maestros, para decirlo pronto; 2. Comunicación Clara: en las audiencias, en el contacto con los víctimas y los imputados, en la redacción jurídica, en la traducción de sentencias; 3. Comunicación no mediada: redes sociales, producciones audiovisuales, storytelling, programas como Jueces a la Escuela, juicios simulados protagonizados por la sociedad, etc.; 4. Comunicación Mediada: notas y entrevistas periodísticas. Aprender a aprovechar las entrevistas para transmitir los mensajes estratégicos del Poder Judicial. Media training. Cómo se construye la noticia judicial y cómo estructurar los mensajes propios para lograr una comunicación más eficaz. Qué necesidades tiene el periodismo para hacer su trabajo con calidad e independencia (por eso es importante incorporar a periodistas como capacitadores/as); 5. Comunicación Trabada: gestión de disensos, crisis y conflictos. Administrar los asuntos públicos. Los escenarios en situaciones de tensión y pérdida de consensos; 6. Cambio en la

Cultura Judicial: qué puede aportar la comunicación judicial al cambio de la cultura organizacional (que el Poder Judicial dominicano ha decidido encarar con mucha decisión y valentía).

En la República Dominicana se ha discutido acerca de si debería existir la figura de un vocero del Poder Judicial. Hay quienes están a favor, mientras que otros sostienen que el juez debe comunicarse con la sociedad sólo mediante sus sentencias. En su experiencia ¿cómo entiende que debe ser la comunicación entre los jueces y la sociedad?

Que los jueces se comuniquen solamente a través de sus sentencias no es una prerrogativa, es una trampa. Significa renunciar a construir consensos en otros contextos, a dialogar con todas aquellas personas que requieran una explicación adicional para entender lo que se decidió. Es una imposición de poder: implica que otros, con otras agendas, intereses y prioridades expliquen lo que decidió un magistrado/a, en lugar de hacerlo él o ella.

Me parece que la figura de vocero es una herramienta importante y necesaria, pero - me apresuro a señalar - eso no significa que el resto de la magistratura pueda desentenderse del deber de comunicarse con la sociedad: no pasa a ser "un tema de los voceros", sigue siendo de todos.

En la manera en la que está diseñada la política de vocerías en República Dominicana, es un paso trascendente que mejora notablemente la cantidad y calidad de los intercambios entre la judicatura y sus conciudadanas y conciudadanos. Que sean voceros/as de los departamentos judiciales quienes dialogan con sus comunidades es muy pacificador y confío en que impactará muy positivamente en la confianza pública en el sistema de justicia.

¿Cuáles entiende usted que han sido las principales resistencias en la formación de los jueces en temas de comunicación?

En línea con lo planteado en la respuesta anterior, creo que se construyó una cultura judicial pensada para alejar a las y los magistrados de la sociedad. En las facultades de derecho de muchos países se enseña a "hablar difícil" y a que el punto de llegada de la comunicación son las partes y, en especial, los abogados y las instancias de revisión. No es un defecto de las juezas y jueces, es una cultura que funcionó durante muchísimo tiempo.

Todas las corporaciones (empresas, instituciones, etc.) se han encontrado en el último tiempo con demandas de explicaciones adicionales por parte de sus públicos: quienes compran cualquier producto exigen que les certifiquen que no hay explotación laboral, impacto ambiental negativo, etc. Los poderes judiciales llegan un poco tarde a este fenómeno de demanda de comunicación pero son quienes hacen mayores esfuerzos sin retribución económica por atenderla.

Todavía existe una inercia cultural que se traduce en resistencia a la comunicación o, más habitualmente, en una tendencia a relegar la comunicación entre las prioridades para la asignación de infraestructuras y recursos.

Desde su punto de vista, ¿cuáles desafíos inmediatos enfrenta la judicatura dominicana en los temas de comunicación judicial con la sociedad?

Creo que el principal desafío es el de sostener y persistir en el esfuerzo de mejorar la comunicación con la sociedad. No son acciones lo que hace falta, sino políticas, como bien lo ha entendido la conducción del Poder Judicial al establecer un plan estratégico y al colocar a la sociedad en el centro de él.

El principal desafío de cualquier política pública, en mi opinión, es lograr la apropiación y la participación real de todos los afectados, que en este caso son la sociedad, el periodismo, y el sistema de justicia. Eso requiere tiempo y esfuerzos sostenidos y convergentes.

Creo que otro desafío es asumir la interdependencia y dejarse ayudar. En este caso, eso está desde el inicio: convocaron a las representaciones del periodismo, a los jueces y juezas de todo el territorio y todas las instancias, a consultores y profesores locales y extranjeros, etc. Es un ejercicio de humildad y de confianza en las metas y en las personas de toda la organización judicial.

Los desafíos son grandes y no es un camino marcado, hay que construirlo. Sin embargo, lo que pude ver en los días de trabajo en el país, es que hay mucho talento profesional, mucho compromiso y voluntad y una enorme capacidad de trabajar de manera sistemática y metódica. No tengo dudas de que los objetivos institucionales serán alcanzados y superados.