

## Oficina Judicial: Planificación y análisis

Marcelo Nieto Di Biase<sup>1</sup>

### Introducción

El presente escrito, es la transcripción –con algunas correcciones literarias mediante- de la presentación realizada en el Seminario “El Proceso Acusatorio y la Gestión Judicial”, en el que tuve el honor de participar como integrante de la organización.

Analizaré algunos aspectos positivos relacionados con las Oficinas Judiciales. Sin embargo, y en especial, voy contar algunos inconvenientes que debe afrontar una gestión judicial, a fin de que las provincias y demás Estados que estén por ingresar en este nuevo sistema, puedan observar algunos errores que hemos cometido; y nosotros mismos, desde el aprendizaje diario, poder subsanar esos errores.

Por eso este informe de planificación y análisis: La planificación para el desarrollo de las Oficinas Judiciales y su relación con el análisis de los datos estadísticos.

Personalmente era crítico respecto de la importancia de las estadísticas judiciales como forma de cuantificar y calificar el trabajo en los tribunales. Fui parte de la vieja estructura de tribunales, bajo el sistema mixto, y por ende formado bajo los preceptos de la cultura inquisitiva, la que no otorgaba a los datos estadísticos la importancia requerida. Pero, el aprendizaje debe ser la regla, y hoy por hoy, considero que no se puede planificar una gestión judicial sin analizar los datos estadísticos.

Cuando fuimos nombrados directores de las oficinas judiciales, sabíamos que íbamos a formar parte de un cambio.

Allá por el mes de septiembre de 2006, aproximadamente, vino un administrador de los tribunales de Rancagua, de la República de Chile. El mismo era un ingeniero a cargo de la administración del tribunal, y nos explicaba lo que nosotros tendríamos íbamos a tener que realizar en menos de dos meses, momento en que entraría en vigencia el nuevo procedimiento penal. En ese momento, lo explicado por dicho administrador lo considerábamos sencillamente una utopía.

Pasado el tiempo podemos decir que en ese entonces no nos dimos cuenta realmente que el cambio era mucho más profundo de lo que imaginábamos. Más aún, no se dimensionó –entendiendo- completamente el alcance del cambio; en tal sentido, mucho menos pudimos imaginar los innumerables conflictos a los que nos tuvimos que enfrentar después.

Ahora bien, como dice el profesor Alberto Binder, no solamente se debe cambiar un código procesal penal como algo individual, sino que son tres las dimensiones del cambio.

En primer lugar, se debe tener en cuenta el diseño normativo. Es decir el dictado de un nuevo código. Pero, sumado a esto, se exige, en segundo lugar, la capacitación de todos los operadores, las oficinas judiciales obviamente incluidas en este esquema; y en tercer lugar una nueva gestión de trabajo, una nueva forma de organizar el trabajo de los tribunales.

Tal es así, que siguiendo los postulados del Dr. Binder, incorporamos como título del seminario: “El Proceso Acusatorio y la Gestión Judicial”. Es decir, vinculando a las distintas visiones del cambio.

---

<sup>1</sup> Abogado. Director de la Oficina Judicial de Trelew. Provincia del Chubut. Argentina.

Entendemos, a su vez, que a las tres dimensiones se debe entender como lógico -a fin de no crear un concepto negativo ante los primeros inconvenientes presentados- un tiempo necesario de consolidación del nuevo sistema.

Las Oficinas Judiciales han avanzado en forma dispar. Falta mucho por hacer en algunas de ellas, y en otras quizás menos, pero siempre entendiendo que resta un largo camino por recorrer, a fin de seguir consolidando la gestión.

Calculamos que todo proceso de cambio, requiere un mínimo de cinco a ocho años para establecerse definitivamente. Recién han pasado tres años y medio, aproximadamente. Si bien, podemos comenzar a mostrar los cambios operados con datos objetivos y fundamentos sólidos, creo que todavía tendremos que recorrer algunos años más; siempre tomando como base los valores estadísticos obtenidos, y planificando el desarrollo futuro de la gestión a partir de éstos últimos.

Hemos aprendido que se necesitan tres pilares para afianzar la gestión. En primer lugar el apoyo institucional. Las Oficinas Judiciales dependen de la Sala Penal del Superior Tribunal de Justicia, y desde el primer momento tuvimos su apoyo. Pero, es necesario que el apoyo deba partir del Poder Judicial en su conjunto.

Nosotros somos asistentes de los jueces e independientemente que dependamos de la Sala Penal del Superior Tribunal de Justicia de la provincia, que es el órgano superior en el Poder Judicial, necesitamos a su vez el apoyo de los magistrados. De lo contrario, las Oficinas Judiciales van a ver complicada su labor diaria.

El nuevo esquema de trabajo exige la capacitación continua. Gran parte del personal con que fueron dotadas las Oficinas Judiciales, fue el personal que en muchos de los casos había trabajado, con la vieja máquina de escribir “Remington” o similar, realizando aquellos escritos que debían ser incorporados a los viejos expedientes judiciales.

Ese personal se encontró luego inserto dentro del nuevo sistema procesal, basado en la gestión informática; la digitalización; el análisis de datos estadísticos; etc. Pues bien, creo que no solamente la capacitación tiene que ser para los directores de las oficinas judiciales, sino para los integrantes de la nueva estructura en su conjunto.

No debemos olvidar que no existe a nivel nacional un modelo comparativo de Oficinas Judiciales que nos permitiera tomar ejemplos para cumplir nuestra función.

El carácter “fundacional” de las Oficinas Judiciales del Chubut es real, requiriendo por tanto un trabajo adicional –buscar canales de capacitación- para llevar adelante la tarea.

Pero, más allá de lo expresado, considerábamos necesario capacitar a los empleados judiciales y demás funcionarios en la nueva gestión.

Hemos establecido en la Oficina Judicial de Trelew un plan de capacitación continua, a través de reuniones periódicas, y enseñanza particular en determinados temas, a cada integrante que lo solicite. A su vez, conjuntamente con el Dr. Barroso de Esquel hemos organizado el “I Taller Provincial de Oficinas Judiciales”, con un rotundo éxito.

Ya fue citado que para avanzar en la gestión se requiere una adecuada planificación. No podemos solamente mirar hacia atrás, o quedarnos estáticos en el tiempo. Se debe mirar hacia adelante y proyectar en ese sentido, a fin de poder continuar avanzando.

En ese contexto hemos aplicado un serie de procedimientos:

a) La capacitación. Más allá de lo explicado, podemos citar que establecimos procedimientos estandarizados que permitieran agilizar el trabajo; evitar errores y ahorro de tiempo. Por ejemplo, a través de cuadros para completar, a fin de organizar audiencias.

b) Empezamos a buscar que el personal se integre y trate de trabajar en equipo, algo tan alejado de los abogados y la práctica tribunalicia en su conjunto.

Este es un concepto propio del ámbito empresario, que por suerte los licenciados en administración o contadores públicos que están incorporados a las Oficinas Judiciales nos ayudaron en ese esquema.

Antes el personal estaba en su despacho llevando adelante “su expediente”. Si dicho empleado se encontraba ausente y alguien llegaba a la mesa de entradas a solicitar algo de ese trámite, la respuesta era “...la persona que lleva la causa no está...”. Tal circunstancia se asemejaba a un cargo judicial. ¿Cuál era el cargo: “la persona que lleva la causa”?

Esto es inconcebible en el nuevo esquema de trabajo. Si un funcionario o empleado no se encuentra presente, tiene que haber otro que lo reemplace y poder atender los distintos requerimientos. Eso es trabajo en equipo.

El código procesal prohíbe la delegación de tareas jurisdiccionales, no así de las tareas administrativas. El juez resuelve en su despacho. Y el administrador, o sea el director de la Oficina Judicial no puede administrar sólo todo el sistema. Es decir, surge imperioso delegar las funciones administrativas.

Hemos establecido resoluciones internas con delegación de funciones, a través de una moderna y funcional estructura orgánica.

c) Tuvimos que adaptar la infraestructura a las necesidades del nuevo procedimiento, teniendo en cuenta que la labor principal de la nueva gestión es la organización de audiencias.

Contábamos, a poco de comenzar con el nuevo procedimiento, con despachos cerrados donde las personas llevaban adelante el trabajo diario, enfocadas en los distintos expedientes que se le asignaban.

Pero, necesitábamos contar con salas de audiencia.

Lo logramos de una manera sencilla. Tiramos la pared que dividía a dos despachos y tuvimos una sala de audiencia. Así, con varios despachos.

Como pueden apreciar no fueron gastos importantes.

d) Se fomentó el uso de la herramienta estadística, como parte central para controlar el trabajo diario y por la incidencia que tiene en la planificación.

e) Se modernizó a la mesa de entrada. La misma no es solamente el lugar por donde ingresa o se compulsa un expediente. Es el lugar por donde se ingresa al procedimiento en su conjunto.

Los pedidos de audiencia llegan con el escrito de una de las partes que es digitalizado; o bien, enviado por correo electrónico con firma digital. La importancia de la Unidad de Atención al Público (ex mesa de entradas) radica en que no se puede fijar una audiencia si ese pedido no fue ingresado al sistema de gestión.

El proceso tiene cinco etapas, la primera es la petición de las partes, y si la misma no es ingresada al sistema de gestión por el personal de la Unidad de Atención al Público, ninguna audiencia puede ser agendada, ni trámite alguno despachado. Ahí radica la importancia de esa dependencia interna.

f) Agilizamos el sistema de notificaciones a través del uso intensivo de la firma digital. Aproximadamente realizamos en Trelew unas 600 notificaciones por mes, utilizando ese medio. Si tenemos en cuenta que cada uno de los correos que enviamos, va dirigido –por lo general- al Ministerio Público Fiscal, a la defensa, al Juez, y en determinadas circunstancias

al asesor de menores, todos a la vez, si los multiplicamos por los destinatarios, podemos hablar de 1.800 a 2.200 notificaciones mensuales.

Si bien, estamos hablando de operadores que se encuentran, en su mayoría, dentro del mismo edificio, solamente de llevar el expediente de un lado a otro para notificar, puede tardar como mínimo 24 o 48 horas, por más ágiles que sean los empleados. Hoy tanto el envío como la recepción son instantáneos, sin costo alguno de personal.

g) El uso de nuevas tecnologías, a través de la digitalización. Si el pedido es ingresado en formato papel lo digitalizamos y esa petición –ahora digitalizada- es ingresada al sistema de gestión, para luego ser acompañada como archivo adjunto en las notificaciones electrónicas.

Los inconvenientes que han afectado a la gestión:

a) El primer inconveniente fue el traspaso diferencial de los recursos humanos. Fue el primer gran problema que tuvimos que enfrentar las Oficinas Judiciales.

Como dato objetivo puedo citar que en el Acuerdo Nro. 9/06 de la Sala Penal del Superior Tribunal de Justicia se dispuso que la Oficina Judicial de Trelew tendría un plantel de quince personas.

Básicamente, en ese contexto era imposible cumplir con las distintas tareas diarias (fijar audiencias; atender a las mismas; cubrir turnos, etc.), menos aún pensar en la posibilidad de realizar estadísticas.

¿Dónde se encontraba el resto del personal? En los juzgados llamados “residuales”, donde tramitaban las causas del viejo sistema procesal.

El último traspaso –de dos personas- fue a través del pase de la ejecución de las Cámaras Penales a las Oficinas Judiciales, hecho sucedido el 31 de diciembre de 2009.

Actualmente somos cuarenta personas. Por lo tanto, recién ahora podemos pensar en consolidar una gestión.

Pero, el pasaje de 15 a 40 personas no fue nada sencillo. Ello, estuvo rodeado de un sinnúmero de inconvenientes, que fueron semejantes en toda la provincia: conflictos con algunos jueces; reclamos y desconfianza de algunos empleados; etc.

Lo más perjudicial fue que a cada traspaso de personal, debía existir una reasignación de espacios y funciones; más allá de exigir un proceso completo de capacitación, dado que al provenir del viejo sistema procesal desconocían los procesos de trabajos que el moderno sistema exigía llevar a cabo.

b) El reconocimiento de autoridad.

Que un funcionario distinto a un juez pase a tener el control de todos los recursos de los tribunales no es una tarea sencilla de consolidar. Se necesita templanza; afrontar discusiones; y por sobre todas las cosas lograr un necesario canal de coordinación.

Lo que hemos aprendido nosotros es que se debe coordinar en todo momento, y a partir de allí se pueden llegar a buenos resultados. Esto también tiene que ver con la idea de concientizar a los operadores de la importancia de la gestión.

En ese marco, entiendo que si un fiscal o un defensor presentan un pedido de audiencia, y luego de fijarse la misma, en el día anterior a su realización o durante el mismo día, piden su suspensión, tal circunstancia constituye una falta de respeto al sistema y una falta de compromiso con la gestión.

c) Suspensiones y cancelaciones de audiencias

Tenemos una tasa de efectividad de audiencias que tiene que ser mejorada.

Podemos citar, por ejemplo, los pedidos de suspensiones de las partes. Los profesionales, tanto sean fiscales o defensores, argumentan que tienen distintos compromisos y no pueden asistir a las audiencias fijadas. Desde la gestión no se cuestiona la labor de todos los profesionales, pero sabemos que sí se cuestiona a la gestión.

Ese 25% o 30% de ineficiencia no es imputable a las Oficinas judiciales, somos partes responsables de ese porcentaje, de esa ineficiencia, pero en menor proporción a la imaginada.

Los datos estadísticos permiten determinar que el sistema es un conjunto que tiene que ser mejorado, y que la labor de las partes no debe ceñirse a llevar adelante una causa y/o presentar las pruebas, sino que también se exige un compromiso con la gestión.

En Trelew un 74% de las carpetas judiciales; y en Esquel un 82% de las mismas, son terminadas -por archivos, conciliaciones, suspensiones de juicio a prueba, etc.-, antes de la audiencia preliminar (o intermedia). Es decir, estimativamente, antes de los seis meses desde el inicio de la carpeta, de ingresada la carpeta al sistema de gestión de la Oficina Judicial. Del total de carpetas, solamente el 17% va a juicio, incluyendo los juicios unipersonales, colegiados y abreviados.

Respecto a la evolución del índice de programación de audiencias, se debe expresar que durante el año 2008, y aún más durante el año 2009, se incrementó el número de audiencias. Esto se debió a que comenzaron a realizarse los juicios orales; incremento de audiencias preliminares; y en razón de que los jueces comenzaron a resolver distintos planteos en audiencia, cuando antes lo realizaban por escrito.

Respecto a la efectividad de las audiencias nos encontramos en un 70% promedio a nivel provincial.

Existen al respecto dos tipos de índices. Uno el que lleva adelante la Secretaria de informática, que es el índice de realización de las audiencias, es decir, una audiencia se programó y en algún momento la misma se realizó.

Ese índice es superior al analizado por las Oficinas Judiciales. Nosotros consideramos la efectividad de las audiencias, teniendo en consideración el siguiente esquema: audiencia realizada en razón de la totalidad de audiencias programadas. A nosotros nos importa que la audiencia se realice en el momento que fue programada. No nos interesa si se realizó en otra jornada.

La organización de una audiencia es un proceso complicado y costoso (notificaciones por cédulas, tiempo necesario para garantizar notificación por diligenciador, etc.). Es decir, debemos fomentar el incremento del último índice explicado, como forma de medir la mejora del sistema de gestión.

Respecto de los motivos de no realización de audiencias, podemos citar que sumado los índices vinculados a las Oficinas Judiciales -por lo general, inconvenientes con notificaciones-; Ministerio Público Fiscal; Defensa Pública y Jueces, suman aproximadamente el 45%.

El mismo índice tenemos si consideramos los motivos de inicio tardío de las audiencias. Se considera que una audiencia comenzó demorada cuando no se inició dentro de los primeros diez minutos desde la hora de programación.

Los inconvenientes relacionados con una audiencia que comienza tarde son varios. En primer lugar, el descrédito de las personas citadas a la audiencia. A su vez, la imposibilidad de comenzar a horario las audiencias subsiguientes, fijadas en la misma sala de audiencia o para el mismo juez, fiscal, defensor, etc.

La mejora del índice de demora la logramos a partir de la publicación de los distintos motivos que incidían en que las audiencias no se llevaran a cabo en el horario programado. Fue un pequeño mecanismo para mejorar el sistema.

Para concluir, entiendo que se debe considerar a la gestión judicial como parte esencial de un moderno servicio de justicia, debiendo promoverse su fortalecimiento, a fin de mejorar la efectividad del sistema en su conjunto.

Resulta necesario que la totalidad de los operadores comprendan que todos somos parte de una gestión eficiente, no solamente la oficina judicial o los jueces.

Otra propuesta es generar un plan de carrera en gestión judicial. Esto es algo totalmente nuevo y debe ser profundizado.

A su vez, resulta necesario pensar en una nueva corporación, a nivel regional y nacional, en temas de gestión judicial.

Por otra parte, siguiendo las palabras que utilicé al comienzo, en particular cuando pensaba que el nuevo esquema procesal resultaba cuanto menos utópico, debo decir que con el tiempo me di cuenta que las utopías también se pueden cumplir, y tomé nota de unas palabras que me parecieron interesantes, las que fueron escritas por Charles Dickens, que fue un novelista inglés: “El hombre nunca sabe de lo que es capaz hasta que lo intenta”.

Por ello, en síntesis, debo concluir diciendo que todo cambio trae conflictos, y por más que parezca utópico, si le aplicamos un proceso de planificación y de análisis a través del tiempo, ese cambio es posible.