

## **La gestión judicial en el marco de la reforma procesal penal: Su necesaria consolidación**

Dr. Marcelo Nieto Di Biase  
Director Oficina Judicial de Trelew - Chubut

*"Todos los triunfos nacen  
cuando nos atrevemos a  
comenzar". Eugene Ware.*

### **I - Introducción**

El presente trabajo tiene por finalidad enunciar someramente los cambios introducidos en la administración de los recursos humanos y materiales del fuero penal de la provincia del Chubut, a raíz de la creación de un órgano especializado como es la Oficina Judicial, incorporado con la reforma procesal penal.

La misión de la Oficina Judicial es lograr una efectiva y eficiente administración de dichos recursos, en especial teniendo como objetivo central la organización de las audiencias orales, escenario por excelencia donde transcurre el devenir del nuevo procedimiento penal.

En particular, este nuevo organismo llegó para absorber como propia una función que bajo el proceso penal anterior estaba en manos de los jueces, como es entender en todos aquellos temas administrativos relacionados a los tribunales.

El cambio introducido fue muy profundo. Intentar modificar el "*status quo*" vigente a través de los años fue cuanto menos traumático en sus comienzos.

Se buscará mostrar las bondades del nuevo sistema, pero en especial, ser también, una mirada crítica, para que al señalarse algunos inconvenientes que se fueron generando, puedan aquellos que están por ser parte activa de la reforma evitar cometerlos, y para quienes estamos inmersos en el nuevo proceso penal continuar buscando mecanismos de solución a fin de seguir avanzando en el camino que hemos comenzado a transitar en las postrimerías del año 2006.

## **II - La Oficina Judicial**

### **1. Interrogantes iniciales**

Con carácter previo al ingreso en el nuevo procedimiento penal comenzó a hablarse de este nuevo organismo. Al no encontrarse vigente un modelo similar en nuestro país, las preguntas eran muchas, mientras que existían pocas respuestas.

¿Qué es la Oficina Judicial?; ¿cuál será su alcance?; ¿con qué recursos contará?; ¿cuál es el personal necesario?; etc., eran parte de los interrogantes que se presentaban y de los cuales todos aquellos que éramos operadores del anterior sistema procesal intentábamos responder.

En ese contexto, tomamos como antecedente el modelo chileno de organización de tribunales, el cual llevaba por entonces aproximadamente seis años de implementación, encontrándose por tanto en plena etapa de consolidación.

Uno de los aspectos centrales se basaba en el aprovechamiento de las economías de escala; esto es proveer de asistencia a todos los jueces de cada una de las

circunscripciones judiciales por medio de “servicios comunes”, todos ellos a cargo del órgano administrativo.

## 2. Puesta en marcha de la gestión

El marco normativo central que define las funciones de la Oficina Judicial lo constituye el primer párrafo del artículo 75 del Código Procesal Penal del Chubut, el cual establece: *“El juez o tribunales y las partes serán asistidos por una Oficina Judicial. Al director o jefe de la misma le corresponderá como función propia, sin perjuicio de las facultades e intervención de los jueces previstas por este Código, organizar las audiencias y el debate, dictar las resoluciones de mero trámite, ordenar las comunicaciones, disponer la custodia de objetos secuestrados, llevar al día los registros y estadísticas, dirigir al personal auxiliar, informar a las partes y colaborar en todos los trabajos materiales que el juez o el tribunal le indique”*.

Tomando como punto de partida el citado artículo y los Acuerdos Nros. 08/06<sup>1</sup> y 09/06<sup>2</sup> de la Sala Penal del Superior Tribunal de Justicia, se comenzaron a diseñar los procesos de trabajo que dieron el puntapié inicial a la gestión, siempre teniendo como norte una correcta organización de las audiencias orales.

El Dr. Alberto Binder expresa que son tres las dimensiones básicas que deben darse para el éxito de toda reforma: el diseño normativo; la nueva organización y gestión

---

<sup>1</sup> Acuerdo 08/06: *“...En cada jurisdicción funcionará una Oficina Judicial que tendrá a su cargo los deberes impuestos por el artículo 75 del Código de Procedimientos...”*

<sup>2</sup> Acuerdo 09/06: *“... Estarán integrantes por un Director, un Subdirector Jurisdiccional y un Subdirector de Administración y el personal técnico, administrativo y de maestranza que se designe...”*

del trabajo; como así también la nueva concepción de la capacitación y la enseñanza legal.

El nuevo código (dimensión normativa) a la par de adoptar el sistema acusatorio adversarial en el procedimiento penal, trajo consigo la aparición de un nuevo operador, la Oficina Judicial (dimensión de gestión).

La razón de esta aparición no sólo se debió al cambio del paradigma procesal, sino también a la inexistencia de una verdadera gestión en el marco del sistema procesal penal anterior.

Podemos definir a la gestión judicial como el conjunto de actividades de planificación, organización, coordinación y control destinadas a la obtención de una eficaz y eficiente administración de los recursos humanos y materiales disponibles en la justicia.

Por otra parte, al comenzar la actividad de la Oficina Judicial se debió iniciar un proceso de reorganización del trabajo; como así también adaptar las estructuras edilicias; propiciar las relaciones con las demás instituciones y organismos vinculados al proceso penal; etc.. Pero, también fue imperioso comenzar un proceso de capacitación del personal, cumpliendo con ello con las tres dimensiones básicas de todo proceso de reforma.

### **III - Los avatares asociados a la implementación**

La enquistada raigambre de la vieja cultura inquisitiva salió a la luz al momento de ponerla en crisis. Así, al intentar desplazarla con los principios asociados a la reforma,

comenzaron a surgir distintos mecanismos adoptados por sus defensores que pretendieron sostenerla, sirviéndose de distintas herramientas para tal fin.

Entre los mecanismos utilizados se pueden citar: el requerimiento de personal por parte de los jueces; el pretendido control de la agenda judicial; la injerencia de algunos magistrados en cuestiones administrativas, etc.

El motivo central de los problemas de implementación lo constituyó la falta de reconocimiento de la autoridad hacia los responsables de la gestión, por parte de algunos magistrados y funcionarios, lo que se reflejó en inconvenientes para su consolidación, variando su gravedad en función de distintas situaciones particulares que se suscitaron a través de las cinco Oficinas Judiciales de la provincia.

#### **IV - ¿Nos encontramos preparados para aceptar la gestión?**

Después de las breves palabras volcadas precedentemente podría surgir como respuesta inmediata que existen motivos para pensar que la inserción de un nuevo organismo como responsable de la gestión resultaría inconveniente.

Sin embargo, bueno es recordar que los problemas surgidos en la provincia del Chubut son semejantes a los sucedidos en aquellos países que incursionaron con carácter previo y con reconocido éxito en el nuevo proceso penal (por ejemplo: Costa Rica y Chile).

Situaciones tales como: suspensiones de audiencias; demoras de inicio de las mismas; desconocimiento de la

importancia y de los alcances de la gestión; falta de capacitación del personal; etc., fueron motivos que se reiteraron en cada implementación, los cuales tuvieron que ser enfrentados por los operadores a fin de sostener el proceso de reforma.

Se debe considerar que es dificultoso encontrar una solución inmediata a los inconvenientes que se plantean. Por el contrario, dado que la “impronta inquisitiva” está muy arraigada, sumado a la profundidad del cambio, es posible que las respuestas puedan tardar en llegar.

Por ello, considerar que es inapropiada la inserción de la gestión ante la aparición de las primeras situaciones conflictivas es cuanto menos perjudicial para el sistema en su conjunto, en razón de que la propia oralidad requiere la existencia de una organización especializada regida por los principios de eficacia y eficiencia ya citados.

Lo expuesto nos lleva a responder a la pregunta: *¿nos encontramos preparados para aceptar a la gestión?* distinguiendo dos etapas centrales:

#### Etapas iniciales:

De carácter esencialmente conflictivo, permite pensar en la falta de conveniencia de la incorporación de un órgano de gestión judicial.

Situación similar sucedió en Chile, donde existió en los comienzos una falta de objetivos verificables y, por otro lado,

existencia de objetivos contradictorios que dificultaron el seguimiento y evaluación de la reforma.<sup>3</sup>

Un punto central en este aspecto es considerar que ciertos jueces entienden que el responsable de la gestión es un subordinado que debe responder a todas sus necesidades<sup>4</sup>, imponiendo criterios y decisiones, utilizando para ello sencillamente la propia fuerza del cargo, siendo en consecuencia perjudicial al nuevo procedimiento.

### Segunda etapa:

Se puede determinar su inicio pasados los dos años de vigencia del nuevo código.

A partir de ese momento comenzaron a vislumbrarse los beneficios del nuevo sistema, a través de la incipiente consolidación de la gestión a cargo de las Oficinas Judiciales.

Algunos puntos logrados fueron los siguientes:

- 1º) organización de la estructura con una distribución de funciones entre sus dependencias internas;
- 2º) mayor coordinación con los jueces penales y demás operadores institucionales (Ministerio Público Fiscal y Defensa Pública) y extra-institucionales (Policía; organismos públicos).

---

<sup>3</sup> Cfr. Valdivia Claudio y Vargas Gonzalo en "Gestión en un Sistema de Administración de Justicia Criminal: la Experiencia de la Reforma Procesal Penal en Chile". Revista Sistemas Judiciales. CEJA. Nro. 5, pág. 31.

<sup>4</sup> Cfr. Espinosa Aldo en "Variaciones alrededor de una estructura". Revista Sistemas Judiciales. CEJA. Año 3. Nro. 5, pág. 23.

3º) continuo interés en la capacitación interna de sus integrantes;

4º) aplicación del análisis de los datos estadísticos a los procesos de trabajo internos y a la planificación de la gestión;

5º) inserción de la tecnología en el trabajo diario;

6º) agilización del sistema de notificaciones.

En esta etapa comenzaron a surgir datos estadísticos favorables, como ser: un incremento en la realización de audiencias; disminución del índice de suspensiones; mejoras de los procesos de notificación; mayor organización en la atención a los intervinientes en las audiencias; y a través del análisis de dichos datos un mejoramiento de los procesos de trabajos internos.

Todo ello, nos lleva a concluir que el análisis de los datos estadísticos resulta decisivo a la hora de generar una paulatina aceptación por parte de los distintos operadores de la importancia de una moderna gestión en los tribunales.

## **V - El necesario apoyo a la gestión**

El sostenimiento de una administración de tribunales requiere del apoyo de la institución judicial en su conjunto.

En la experiencia norteamericana se ha observado que la primera dificultad que debieron afrontar los administradores fue su relación con los jueces, ello dado la falta de comprensión de su labor y la desconfianza generada, lo que

significó que los cargos de los responsables de la gestión se basaran en mandatos breves y de inestabilidad laboral.<sup>5</sup>

Dicha situación se ha repetido en nuestra provincia, producto de que al intentar los jueces sostener como propias funciones de carácter esencialmente administrativo, generó diferencias con los responsables de la gestión, cuya intensidad varió en función de la propia situación general de cada una de las circunscripciones judiciales.

Lo más pernicioso de ello fue que muchas de las funciones propias de la gestión fueron cedidas a los jueces, por el propio juego de fuerzas suscitado, siendo la Oficina Judicial, por distintos motivos la que resultó más afectada y de esa misma manera la propia reforma.

Lo expuesto lleva a determinar el necesario respaldo institucional hacia la gestión, no solo en los inicios, sino durante los años siguientes a la implementación del nuevo sistema.

A su vez, resulta imprescindible el dictado de normas claras, que diferencien las funciones administrativas de las jurisdiccionales, a fin de evitar el surgimiento de problemas que en definitiva atentan contra la propia reforma procesal.

## **VI - Conclusiones**

Se debe considerar a la reforma procesal penal en su integridad, esto es incluyendo como parte esencial de la

---

<sup>5</sup> Cfr. Saez Martín, Jorge Eduardo en "La organización y administración de los nuevos tribunales - La otra reforma". Editorial Metropolitana. Chile. Año 2007.

misma una moderna organización de los tribunales, hecho que sucede con la creación de un organismo especializado como es la Oficina Judicial.

Por analogía, este nuevo organismo es como un niño que comienza a caminar. Para que aprenda a realizarlo sin sobresaltos se lo debe acompañar en sus primeros pasos y asistirlo en todo el proceso de aprendizaje.

Así, consolidar el desarrollo de la gestión es una actividad que no debe abandonarse, respaldando a los nuevos organismos desde los estamentos superiores del Poder Judicial, a fin de alcanzar las metas propuestas con la reforma.

Por último, debemos concluir diciendo que con la gestión se lograron importantes beneficios, lo que permite aconsejar sin lugar a hesitación sobre la conveniencia de iniciar este camino que hace cinco años atrás nosotros comenzamos a transitar, pudiendo citar para ello algunas palabras del escritor inglés Charles Dickens: *"...el hombre nunca sabe de lo que es capaz hasta que lo intenta..."*.