

# Reporte sobre el Funcionamiento de las Oficinas Judiciales en Neuquén

## Contenido

1. Introducción.....	4
2. La Reforma Procesal Penal en Neuquén .....	5
2.1. Contexto local: aproximación a la situación política y jurídica en Argentina .....	5
2.2. Reseña del proceso penal neuquino: la génesis y planificación de la reforma.....	7
2.3. El establecimiento de la función administrativa diferenciada de la jurisdiccional .....	10
3. Gestación de las Oficinas Judiciales .....	12
3.1. La regulación normativa .....	12
3.2. La planificación.....	15
4. Descripción del Modelo de Oficina Judicial.....	17
4.1. Caracterización del Modelo .....	17
4.2. Estructura y Composición de las Oficinas en Neuquén. ....	23
5. Funcionamiento de las Oficinas Judiciales en Neuquén. ....	28
5.1. Dirección y Liderazgo de las Oficinas Judiciales.....	28
Planificación estratégica.....	28
Garantizar la calidad y la eficiencia en el servicio.....	28
Gerencia administrativa .....	29
Relación con la judicatura.....	29
5.2. Coordinación de las Oficinas Judiciales con el Colegio de Jueces.....	30
Relación actual y problemáticas abordadas .....	30
La conformación de los Tribunales .....	31
5.3. Plataforma informática.....	32
Diseño y estructura del sistema.....	32
Proceso de solicitud de audiencias .....	34
Principal inconveniente: reportes de gestión.....	34
5.4. Notificaciones .....	35
5.5. Gestión de Audiencias .....	37
Cumplimiento de los plazos legales .....	37
Tiempos preestablecidos para la duración de audiencias.....	38
El registro de audiencias y la función de los operadores de salas. ....	38
5.6. Oficina de Gestión de Casos .....	39
5.7. Organización de los juicios por jurados.....	40
Procedimiento general .....	40

Medidas organizativas de las oficinas judiciales .....	41
5.8. Operatividad del principio de publicidad .....	42
5.9. Oficina de Seguimiento y Ejecución Penal .....	44
Carga y distribución del trabajo de las Oficinas .....	44
Gestión interna y rol del Juez de Ejecución .....	46
Control de las reglas de conducta y ejecución penal .....	47
5.8. Subdirección de asistencia a Impugnación .....	48
6. Observaciones .....	50
6.1. Coordinación entre la Oficina Judicial y el Colegio de Jueces.....	50
6.2. Reorganización de la Oficina de Seguimiento y Ejecución Penal.....	51
6.3. Reforzamiento del principio de publicidad.....	51
6.4. Revisión de la metodología de trabajo de la Subdirección de Asistencia a Impugnación.....	52
6.6. Mejorar la operatividad de las Oficinas de Gestión de Audiencias.....	52
6.7 La delgada línea entre la Oficina de Gestión de Audiencias y la Oficina de Gestión de Casos.....	53
6.8. Favorecer la planificación estratégica por parte de los Directores.....	53
7. Conclusiones.....	54
ANEXO METODOLÓGICO.....	55

## **1. Introducción**

El presente informe tiene por objetivo presentar una visión aproximada sobre el funcionamiento de las oficinas judiciales del fuero penal de la provincia de Neuquén, Argentina, en donde a partir del 14 de enero del año 2014 comenzó a regir un sistema procesal de carácter acusatorio.

Lo que se busca es exponer una primera impresión del estado de situación del trabajo de las oficinas judiciales, bajo el entendimiento de que estas constituyen la herramienta más poderosa con la que cuenta la reforma procesal penal para alcanzar sus objetivos políticos inmediatos.

En atención a la experiencia comparada acumulada por el CEJA, se hizo una selección comprensiva de los aspectos centrales que hacen a la labor de las oficinas judiciales. A su vez, se ha pretendido abarcar las circunscripciones que expresan un alto grado de representación de la realidad provincial. Es así que se ha relevado la situación de cuatro de las cinco oficinas de la provincia de Neuquén.

En base a este objetivo, se realizó una visita a las oficinas judiciales de las circunscripciones judiciales de Junín de los Andes, Neuquén y Zapala, entre los días 16 y 20 de marzo del 2015. Y de manera posterior, se mantuvo contacto a distancia con la oficina de la circunscripción judicial de Cutral Co.

El documento se subdivide en cuatro capítulos. El primero tiene como fin presentar brevemente el recorrido histórico que ha tenido la reforma de la justicia penal a nivel provincial en Argentina y concretamente las características particulares que tiene la reforma en Neuquén.

El segundo apartado pretende describir, en términos generales, las particularidades del modelo de gestión judicial, junto con la estructura y composición actual de cada oficina.

El tercer capítulo comprende el núcleo central del informe: en función a lo constatado en las visitas, se expondrá el funcionamiento de las oficinas en lo que hace a los hitos principales de su esquema de trabajo. Es así que se abordarán aspectos tales como: el rol de dirección y liderazgo de las oficinas; el proceso de notificaciones; la funcionalidad de la plataforma informática; las relaciones de coordinación entre los colegios de jueces y las oficinas judiciales; la labor de la oficina de seguimiento y ejecución penal; el sistema de turnos para casos urgentes; la oficina de gestión de audiencias; la operatividad del principio de publicidad; la organización de los juicios por jurados; la subdirección de asistencia a impugnaciones; la gestión de casos; y la transición de casos antiguos.

Finalmente, el cuarto capítulo tiene la finalidad de presentar un conjunto de observaciones para que las oficinas puedan potenciar su trabajo y seguir profundizado el proceso de cambio.

Con todo este material pretendemos generar una base consistente de información que no solo permita fortalecer el trabajo de las oficinas neuquinas, sino también servir de plataforma para las experiencias de reforma de la gestión judicial en el ámbito provincial y latinoamericano.

Por último, se debe destacar que la presente investigación fue coordinada a través de la Escuela de Capacitación del Poder Judicial de Neuquén, que prestó su colaboración y apoyo en la organización de las visitas y entrevistas, y proveyó de material documental y estadístico de sumo valor.

Este informe fue elaborado por:

**Leonel González Postigo.** Argentino. Abogado de la Universidad de Buenos Aires. Coordinador de Capacitación e Investigador del Centro de Estudios de Justicia de las Américas.

**Marco Fandiño Castro.** Español. Abogado de la Universidad de Santiago de Compostela. Coordinador de Estudios y Proyectos e Investigador del Centro de Estudios de Justicia de las Américas.

## **2. La Reforma Procesal Penal en Neuquén**

### **2.1. Contexto local: aproximación a la situación política y jurídica en Argentina**

Los sistemas de justicia procesal penal de las provincias argentinas han estado en permanente transformación en las últimas décadas, en particular, desde la recuperación democrática ocurrida en el año 1983. A partir de éste último fenómeno, que también se extendió en el resto de los países latinoamericanos durante la misma época, se consolidó la necesidad de enfrentar una serie de desafíos que tuvieron como finalidad hacer compatibles los objetivos de las instituciones públicas con los del nuevo Estado de Derecho que se estaba reinstalando en el país. En concreto, se hizo necesario que el sistema de justicia penal reorientara sus funciones hacia la resolución pacífica de los conflictos, con apoyatura en un conjunto de principios de orden democrático.

En la década del ochenta, particularmente, se destacaron dos trabajos que marcaron el rumbo de los cambios: por un lado, el proyecto de Código Procesal Penal Nacional redactado por Julio Maier en 1986, el cual, en palabras de Alberto Binder, marcó una recuperación de la integralidad del modelo constitucional, generó un nuevo lenguaje y una visión que combinó las dimensiones técnicas y políticas sobre el poder judicial e incorporó progresivamente la visión desde los pactos internacionales de derechos humanos<sup>1</sup>; y por el otro, el Código Procesal Penal Modelo para

---

<sup>1</sup> BINDER, Alberto: *La fuerza de la oralidad*, en La implementación de la nueva justicia penal adversarial, 1ª edición, Buenos Aires, Ad-Hoc, 2012, p. 178. En éste trabajo también se puede encontrar un repaso de los ciclos de la reforma en Argentina, clasificado en cuatro etapas: la fundacional (que comienza con los movimientos emancipatorios y tiene su punto culminante en los trabajos de Guret Bellamare por encargo de Martín Rodríguez y Rivadavia); la posconstitucional (cuyo centro es el proyecto Florentino González/Victorino de la Plaza); la procesalista (cuyo centro es el código de la provincia de Córdoba de 1939) y la “neo constitucionalista” (que tiene su centro de gravedad en el proyecto de Julio Maier de 1986).

Iberoamérica de 1988, redactado por un grupo de juristas del Instituto Iberoamericano de Derecho Procesal, que constituyó un ordenamiento orientador de las discusiones legislativas.

Ambos proyectos determinaron, en lo sustancial, la agenda de trabajo y cambios producidos a nivel regional y provincial en la Argentina, los cuales en términos generales podríamos sintetizar a partir de los siguientes cuatro lineamientos básicos: a. separación de las funciones de persecución de las decisorias; b. asignación de la dirección de la investigación criminal al Ministerio Público Fiscal; c. el establecimiento de un conjunto de garantías para la protección del imputado; y d. la instalación de la audiencia oral como espacio político para la toma de decisiones jurisdiccionales.

Con ésta síntesis pretendemos concretizar las propuestas de cambios centrales contempladas en ambos ordenamientos, las cuales se enmarcan en un conjunto de otros desafíos complementarios como: la regulación de la participación de la víctima; la incorporación de salidas alternativas al proceso; la judicialización de la ejecución penal; y la definición de la etapa de control de la acusación como una fase autónoma del procedimiento, entre otros lineamientos de orden procesal.

En base a todos éstos ejes y a partir de la sanción de los códigos acusatorios en Córdoba y Tucumán en el año 1991, se desencadenó un largo camino de reformas que continuó con las provincias de Buenos Aires (1997), Chaco, Mendoza (1999), Catamarca (2003), Chubut, La Pampa (2006), Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Santa Fe (2007), Entre Ríos, Santiago del Estero, Jujuy (2009), Salta, Neuquén (2011) y Río Negro (2014). Como se puede advertir, los últimos años han estado marcados por una corriente de reforma muy dinámica a nivel provincial, que tuvo su punto máximo con la reciente sanción de un nuevo código para la justicia penal federal en diciembre de 2014.

Si bien estas reformas se discutieron y sancionaron en escenarios políticos y con niveles técnicos-legislativos absolutamente distintos, lo cierto es que todas ellas responden a un denominador común: la introducción de procesos adversariales orales en reemplazo de los sistemas escritos.

*La historia de la reforma en Argentina es un campo de una enorme complejidad e inagotable estudio*

Ahora bien, la amplitud de los cambios varía sustancialmente en cada provincia. A nivel general podríamos afirmar que en todas ellas se avanzó sobre la base de los cuatro lineamientos mencionados<sup>2</sup>, pero con diferentes niveles de profundidad, por ejemplo: en algunas provincias, entre otras Chubut, La Pampa, Santiago del Estero o Entre Ríos, la separación de funciones jurisdiccionales de las investigativas incluyó la diferenciación de las tareas administrativas a partir de la creación de oficinas judiciales; en otras, la judicatura se reestructuró en colegios o *pooles* de

<sup>2</sup> En rigor, Santa Fe era la última provincia que aún conservaba un código procesal penal sin juicio oral, lo cual fue reconocido que vulneraba la garantía de imparcialidad en el 2006 por la Corte Suprema de Justicia de la Nación en el fallo "*Dieser, María Graciela y Fraticelli, Carlos Andrés*". A partir del 10 de febrero de 2014, con la entrada en vigencia del nuevo sistema, se reemplazó el expediente escrito por audiencias orales y públicas para todas las instancias procesales.

jueces, como en Chubut o Santa Fe; mientras que en relación al nuevo rol de las fiscalías, en ciertos casos se pudieron consolidar nuevos modelos de gestión y organización por flujo de casos y con nuevos sistemas informáticos, como en Salta, Ciudad de Buenos Aires o Chubut.

Si bien la historia de la reforma en Argentina es un campo de una enorme complejidad e inagotable estudio, en estas líneas hemos intentado esquematizar los hitos centrales de los últimos años, para contextualizar la corriente en la cual se enmarca el proceso de reforma neuquino.

## **2.2. Reseña del proceso penal neuquino: la génesis y planificación de la reforma**

Tras la recuperación democrática, la provincia de Neuquén sancionó el 30 de diciembre de 1986 un código mixto (ley 1677), que comenzó a regir el 27 de abril de 1987. Éste ordenamiento tuvo su base en el procedimiento penal vigente en la provincia de Córdoba desde el año 1939, consistente en oralizar solamente la etapa de juicio e introducir en ésta los principios de publicidad e inmediación. Sin embargo, continuó la regulación de una fase de instrucción de carácter escrito.

Este código se extendió por ocho años, pues en 1995 se sancionó la ley 2153, por medio de la cual se introdujeron un conjunto de reformas al por entonces código mixto, entre ellas: el desplazamiento del centro de gravedad del juzgado de instrucción hacia mayores atribuciones del fiscal y aumento de la flexibilidad en materia de competencia y procedimientos, de modo de adaptar el trámite a las particularidades de los casos<sup>3</sup>. A su vez, ésta reforma incluyó la figura del querellante, la suspensión del juicio a prueba, procedimientos abreviados y los derechos de las víctimas<sup>4</sup>.

Con posterioridad a ésta reforma, que en lo estructural no alteró el carácter mixto del código, se sucedieron una serie de intentos de transformación integral que no tuvieron éxito.

---

<sup>3</sup> TRINCHERI, Richard: *Lo que se ha hecho y lo que falta*, en Aportes para pensar la reforma procesal penal de Neuquén, 1ª edición, Neuquén, Berto y Loncopan (compiladores), Fuera del Expediente, 2013, p. 19.

<sup>4</sup> CORVALÁN, Lelia: *En procura de una persecución penal eficaz y respetuosa de las garantías*, en Aportes para pensar la reforma procesal penal de Neuquén, Op. Cit., p. 2.

Entre ellos, interesa mencionar el proyecto gestado a partir del año 2001 a instancias de la decisión del Tribunal Superior de Justicia de conformar una comisión encargada de redactar un nuevo texto procesal penal que estableciera íntegramente un sistema de enjuiciamiento adversarial. Éste proceso, que se sustanció a través de diversos talleres de discusión en todo el territorio provincial y contó con la intervención de una comisión consultiva integrada por diversos representantes de los poderes públicos, culminó con la presentación de un proyecto de ley enviado a la legislatura provincial. A pesar de que ésta propuesta no fue tratada en el ámbito legislativo, se le ha reconocido el aporte que significó en el nivel técnico para las discusiones provinciales a lo largo del país<sup>5</sup>:

- ✓ Legislación del régimen de la acción penal
- ✓ Regulación de la “actividad procesal defectuosa”
- ✓ Previsión de la relación entre la sentencia y la acusación
- ✓ Separación entre el tribunal de juicio del que lo prepara

Estos puntos, entre muchos otros, estuvieron presentes en gran medida en las orientaciones de los distintos códigos provinciales sancionados en la primera década del siglo XXI, los cuales –en su mayoría- pudieron superar la visión tradicional que imperó en los primeros códigos sancionados en la década del noventa, en donde las reformas se redujeron solamente a la incorporación de la oralidad en la etapa de juicio y la división de las funciones entre el juez de instrucción y del ministerio público.

Sin perjuicio de éste importante antecedente, la provincia de Neuquén recién pudo retomar una discusión seria sobre la reforma procesal penal hacia el año 2008. Trinchero relata que en ésta oportunidad se comenzó a trabajar entre el Instituto de Estudios Comparados en Ciencias Penales y Sociales y el Instituto de Derecho Penal y Procesal Penal del Colegio de Abogados en un nuevo proyecto, que fue enviado a la legislatura en el 2009. En éste recinto se conformó una comisión inter poderes<sup>6</sup> que -tomando como base aquél proyecto- posibilitó que éste documento fuese tratado en una comisión técnica integrada entre otros por la Asociación de Magistrados y Funcionarios, el Colegio de Abogados, la policía provincial, integrantes del Poder Judicial y asesores legislativos.

Luego de dos años de discusión parlamentaria, éste proyecto fue sancionado el día 24 de noviembre del 2011 y promulgado el 11 de enero del 2012, fijando un plazo de vacancia legal de dos años para su puesta en vigencia. El nuevo código (ley 2784) se enmarca en la última oleada de reformas provinciales y se distingue por una serie de aspectos novedosos, de los cuales haremos mención en el siguiente gráfico clasificados entre innovaciones en el nivel procesal y organizacional:

<sup>5</sup> TRINCHERO, Richard: *Lo que se ha hecho y lo que falta*, Op. Cit., pp. 21-23. En éste trabajo puede encontrarse la explicación detallada de los aportes realizados por el proyecto del 2001.

<sup>6</sup> Mediante Resolución N° 737 del 2008, la Honorable Legislatura de Neuquén le atribuyó a la comisión la labor de generar un proyecto de código procesal penal, adecuado a los paradigmas incorporados en la reforma constitucional de 1994.



### Innovaciones en el nivel procesal

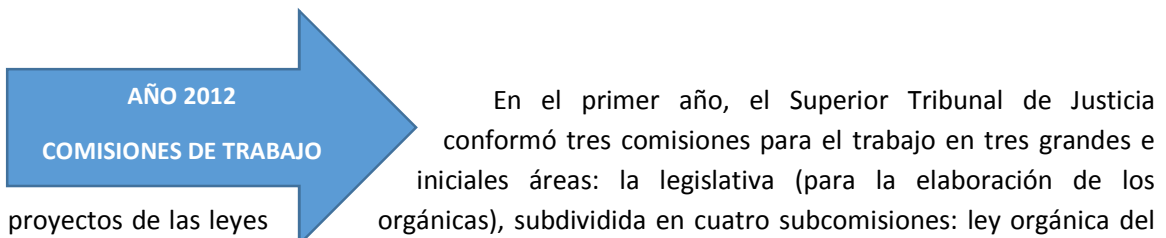
- Establecimiento de la resolución del conflicto primario como fin del procedimiento.
- Oralidad en todas las fases del proceso, inclusive de impugnación y ejecución.
- Previsión del derecho del imputado a una acusación única.
- Regulación de plazos fatales y fijación de un límite a la duración máxima del proceso.
- Incorporación de reglas de disponibilidad de la acción penal.
- Regulación de un régimen de medidas de coerción bajo “la lógica cautelar”

### Innovaciones en el nivel organizacional

- Regulación de juicios con jurados populares en el texto del Código Procesal Penal.
- Horizontalidad del Poder Judicial a partir de la creación de colegios de jueces.
- Diferenciación de las tareas administrativas de las jurisdiccionales a partir de la incorporación y regulación de las Oficinas Judiciales.
- Ejercicio de la acción penal y dirección de la investigación a cargo de la Fiscalía.


Este conjunto de cambios representa, en términos legislativos, un salto de calidad en la regulación de la ley procesal penal, constituyéndose en un código de vanguardia a nivel local y regional. Esto último se debe en gran medida a todas las innovaciones expuestas, dentro de las cuales podemos destacar que se trata del primer código en la Argentina que regula íntegramente la competencia y funcionamiento de los jurados populares dentro del propio cuerpo normativo.

En el período de vacancia legal, comprendido entre enero del 2012 y enero del 2014, se trabajó en un plan de implementación que se hizo cargo de las principales tareas de planificación para la entrada en vigor del nuevo ordenamiento procesal. Éste trabajo podría graficarse así<sup>7</sup>:



<sup>7</sup> Los gráficos se han elaborado en base a: BOLÁN, Celeste: *Planificación de la implementación de la oficina judicial*, en Revista Sistemas Judiciales N° 18, CEJA-INECIP, 2014, pp. 15-31; y PodCast a Leticia Lorenzo, realizado en julio de 2014, disponible en el sitio web del CEJA: [www.cejamericas.org](http://www.cejamericas.org) (última visita: 14/05/2015).

ministerio público fiscal, de la defensa, poder judicial y policía; la comisión de capacitación (para abordar actividades preparatorias y de sensibilización para la implementación de la reforma; y la comisión edilicia (para la evaluación y previsiones que requería la obra de ciudad judicial que se encontraba en curso).



En el segundo año, con los proyectos de ley terminados por parte del poder judicial, la legislatura los aprobó recién en diciembre del 2013, para iniciar las últimas tareas de planificación. En marzo de ese año, el Superior Tribunal de Justicia aprobó un Plan General de Implementación, hecho por la Subsecretaría de Planificación, que incluía un trabajo en diversas áreas: organización y gestión (que, entre otras tareas, desarrolló diagramas sobre los nuevos esquemas de trabajo; identificó a los actores y sus relaciones; modelizó los procesos para cada una de las etapas; etcétera); recursos humanos (la primera medida que se tomó respecto al personal fue realizar un censo de intereses, coordinado desde la Escuela de Capacitación, para conocer las expectativas y posibilidades de los futuros operadores, tras lo cual se planificó un mecanismo de distribución dividido en tres etapas: asignación interna, traspaso coordinado de personal y aprobación); capacitación (se trabajó en dos áreas: litigación con jueces, fiscales y defensores, haciendo una lectura del código en clave de audiencia, oralidad, gestión y desarrollo cotidiano del sistema); infraestructura (se realizaron adaptaciones de edificios ya existentes y en otros casos se alquilaron nuevos inmuebles. En la I circunscripción se encontraba en ejecución la obra del nuevo edificio de la Ciudad Judicial y la primera etapa se logró inaugurar en diciembre de 2013); recursos tecnológicos (se encararon diversas acciones, entre ellas, el sistema de asistencia para la gestión de causas penales); y comunicación (se elaboró un plan específico con el objetivo de acompañar el proceso de cambio).

El código, en definitiva, entró en vigencia el día 14 de enero del 2014 en toda la provincia.

### **2.3. El establecimiento de la función administrativa diferenciada de la jurisdiccional**

El sistema escrito que regía en Neuquén con anterioridad a la sanción de la ley 2784 estaba construido sobre la base del expediente como fuente de información para la adopción de decisiones jurisdiccionales. Entre otras cosas, esto implicaba que los trámites y las exigencias administrativas de los tribunales estaban orientadas hacia su gestación y preservación a lo largo del proceso.

A esto se suma que un sistema de estas características colocaba los incentivos en la delegación del trabajo más simple de los jueces en sus funcionarios y empleados, junto con la confusión de funciones que generaba en cuanto a que los jueces debían ocuparse de tareas administrativas.

Con lo cual, éste modelo de administración de tribunales no estaba preocupado por especializar e independizar las tareas de orden administrativo, en tanto eran absorbidas por los jueces o bien sus funcionarios, quienes también eran profesionales formados en el área del derecho.

La implementación del nuevo código acusatorio aparejó el establecimiento de una metodología de trabajo absolutamente distinta a la tradicional: la audiencia oral como espacio de producción y depuración de la información para la toma de decisiones judiciales. Esto se traduce en que ahora el espacio natural de trabajo para los jueces y las partes es la sala de audiencias, la cual constituye el único sitio posible para debatir los planteos de las partes y decidir en función a ellos.

De forma que éste nuevo escenario planteó una redistribución de los roles de los operadores: los jueces tienen a su cargo exclusivamente la función de decisión, la que como hemos mencionado, solo se puede cumplir en el ámbito de una audiencia; y a esto se suma que las tareas administrativas que tradicionalmente tenían a su cargo fueron entregadas a una estructura específica (la oficina judicial) que orienta sus funciones hacia la efectiva realización y producción de audiencias<sup>8</sup>.

Ahora bien, ¿cuál es el fundamento del cambio? Uno de ellos, tal vez el más relevante, dice relación con la especialidad y disponibilidad del “juez” como recurso: desde el punto de vista profesional, los jueces no han sido formados ni se han capacitado en estrategias de gestión administrativa; mientras que desde un enfoque utilitarista, lo cierto es que constituye un recurso escaso y altamente valioso pues es el único con la facultad de adoptar una decisión de índole jurisdiccional.

Haciendo uso de la comparativa ensayada por García Yomha y Martínez en relación a otros servicios públicos, “en el campo de la medicina, los médicos no pierden su tiempo en tareas que le son ajenas, pues ellas son realizadas por personas idóneas en esas áreas y circunscriben su trabajo en atender a sus pacientes. El cirujano es llamado a operar cuando el quirófano está listo y no se encarga de ordenar o verificar que el resto de las tareas se hayan cumplido (es decir, no entrega los turnos para la operación, no se ocupa de buscar disponibilidad en el quirófano, o si el anestesista concurrirá ese día, o si están todos los instrumentos de trabajo, o si se encuentra preparada la sala de operaciones, etcétera). Estas tareas no las realiza, sencillamente, porque no le competen y no está capacitado para ellas”<sup>9</sup>. Al respecto, los autores señalan que “la descripción efectuada no se diferencia de la función de los jueces, creer lo contrario nos hace pensar,

---

<sup>8</sup> En las primeras reformas experimentadas a nivel comparado a nivel provincial y en América Latina, uno de los grandes déficits estuvo dado por altos índices de fracaso de las audiencias en atención a la inexistencia de una estructura dedicada exclusivamente al propósito de disponer todo lo necesario para la realización de las mismas. En el año 2003, el CEJA reportaba lo siguiente: “De entre las muchas debilidades administrativas que los diversos sistemas presentan, al parecer la principal, y sobre todo la que se hace más aparente, es la que dice relación con los problemas en la organización de las audiencias orales. En todos los casos los actores identificaron como un problema sustancial el permanente fracaso de las audiencias con las consiguientes demoras, frustración para las partes que sí asisten y pérdida de recursos en términos de tiempo de los actores”. Informe comparativo: Proyecto de seguimiento de los procesos de reforma judicial en América Latina (agosto 2003), disponible en el sitio web de CEJA: [www.cejamericas.org](http://www.cejamericas.org) (última visita: 14/05/2015).

<sup>9</sup> GARCIA YOMHA, Diego y MARTINEZ, Santiago: *La etapa preparatoria en el sistema adversarial: de la instrucción a la investigación penal*, 1ra edición, Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Editores Del Puerto, 2014, p. 139.

desacertadamente, que la justicia es un servicio “distinto” a los que presta el Estado, en donde se les permite ciertos privilegios que muchas veces resultan difíciles de justificar ante el resto de la sociedad”.

En relación con lo anterior, se ha dicho que la incorporación de profesionales de la administración y otros técnicos de apoyo a la función judicial permite que el sistema se vea beneficiado en un doble sentido: por un lado, liberando tiempo de los jueces; y por el otro, colocando a cargo de la gestión de los tribunales profesionales capacitados especialmente para ello<sup>10</sup>.

En definitiva, si bien consideramos que el ideal al cual se debe aspirar consiste en dotar a la judicatura de profesionales en el área de la gestión para el manejo de las tareas administrativas, lo que aquí pretendemos dejar en claro es que la meta básica de los sistemas reformados debe ser la de asignar éstas labores a una estructura independiente de los jueces que tenga la suficiente capacidad para tomar las decisiones administrativas que rodean la realización de las audiencias.

### **3. Gestación de las Oficinas Judiciales**

#### **3.1. La regulación normativa**

El modelo de Oficina Judicial existente en Neuquén tiene su respaldo normativo en el Código Procesal Penal de Neuquén (Art. 39) así como en la Ley Orgánica de la Justicia Penal (Título IV).

En el Artículo 39 del Código Procesal Penal se establece que “los Colegios de Jueces y los Jueces de Ejecución serán asistidos por una Oficina Judicial”. En relación a la composición y el funcionamiento de la misma el Código Procesal Penal remite a la Ley Orgánica de la Justicia Penal la cual en su artículo 43 desarrolla la principal misión de la Oficina Judicial al establecer que “es una organización de carácter instrumental que sirve de soporte y apoyo a la actividad jurisdiccional”.

El Artículo 44 de la Ley Orgánica de la Justicia Penal establece que la Oficina Judicial depende jerárquicamente del Tribunal Superior de Justicia lo que permite que orgánicamente pueda situarse al mismo nivel que los Juzgados y Tribunales. En el mismo artículo se indica que debe ser integrada por el personal administrativo necesario “para su normal desarrollo y eficiente desempeño”. Se prohíbe de forma expresa que los empleados de la Oficina Judicial realicen tareas propias de la función jurisdiccional.

Por otro lado, La Ley Orgánica de la Justicia Penal, en el mismo art. 43, también establece que su estructura se sustentará en los siguientes principios:

- Jerarquía
- División de funciones

---

<sup>10</sup> VARGAS, Juan Enrique: *Sistema procesal por audiencias: requerimientos organizacionales y administrativos*, disponible en el sitio web de CEJA: [www.cejamericas.org](http://www.cejamericas.org) (última visita: 14/05/2015).

- Coordinación

- Control

Del mismo modo, los principios rectores en su actuación son:

- Celeridad

- Desformalización

- Eficiencia

- Eficacia

- Efectividad

- Racionalidad en el trabajo

- Mejora continua

- Vocación en el servicio

- Responsabilidad en la gestión

- Coordinación y cooperación entre administraciones, a fin de brindar mayor acceso a la justicia.

Continuando con las disposiciones de la Ley Orgánica de la Justicia Penal, el artículo 43, establece una serie de criterios en relación a una de las funciones vitales en el funcionamiento de la Oficina Judicial, esto es, el agendamiento de audiencias.

En ese sentido, la normativa menciona que debe priorizarse una distribución de la agenda judicial en la “que la distribución del trabajo sea razonable, objetiva y equitativa”. Por otro lado, este proceso debe estar acompañado de “procesos de monitoreo permanente” que permitan identificar problemas en la frustración de audiencias y de esta forma “informar a los responsables a los fines de que se impongan las sanciones correspondientes”. También se reconoce la obligación de la grabación en audio y/o video de las audiencias así como el resguardo de las mismas. Finalmente, se reconoce la necesidad de que la Oficina Judicial establezca coordinación con todas “las distintas dependencias del Estado que intervienen regularmente en un proceso penal”.

En el artículo 44 de la Ley Orgánica de la Justicia Penal se regulan las funciones de la Oficina Judicial:

- Asistir a los Colegios de Jueces, al Tribunal de Impugnación y a los jueces de Ejecución Penal

- Responsabilidad del director y de los funcionarios sobre:

- Organizar las audiencias

- Dictar las resoluciones de mero trámite
- Ordenar las comunicaciones y emplazamientos
- Ejercer la custodia de los objetos secuestrados
- Organizar los registros y estadísticas
- Dirigir al personal auxiliar
- Informar a las partes
- Colaborar en los trabajos materiales que el juez o tribunal le indique
- Llevar a cabo una política de comunicación y difusión de información relevante del Fuero Penal.

Una parte significativa de la legislación tiene por objetivo la regulación de la figura del Director de la Oficina Judicial. En relación a los requisitos, el Art. 45 de la Ley Orgánica de la Justicia Penal establece que el Director de la Oficina Judicial deberá tener “título universitario de grado y especialización en gestión”. Además, el procedimiento a través del cual deberá seleccionarse este cargo será mediante concurso de oposición y antecedentes.

En relación a las principales funciones del Director de la Oficina Judicial, el Art. 39 del Código Procesal Penal indica que le corresponde:

- Organizar las audiencias
- Dictar las resoluciones de mero trámite
- Ordenar las comunicaciones y emplazamientos
- Disponer la custodia de objetos secuestrados en los casos que corresponda
- Llevar 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.

Además, también se reitera en este artículo la prohibición de delegación de tareas jurisdiccionales en los integrantes de la Oficina Judicial regulado en el Art. 44 de la Ley Orgánica de la Justicia Penal.

Finalmente, en relación a las obligaciones de los Directores de la Oficina Judicial, el Art. 43 de la Ley Orgánica de la Justicia Penal establece que deberán “elaborar un protocolo de actuación y reglamento de servicios que debe ser aprobado por el Tribunal Superior de Justicia”

El documento con mayor información y desarrollo de las principales características de las Oficinas Judiciales es el Manual de Funciones de las Oficinas Judiciales del Fuero Penal publicado el 15 de diciembre de 2014.

### 3.2. La planificación

Una vez identificada la base normativa aplicable a las Oficinas Judiciales de la provincia de Neuquén en el fuero penal, relataremos cómo ha sido el proceso de caracterización e implementación correspondiente.

A estos efectos, hemos tomado como base para este apartado el ilustrativo artículo: “Planificación de la implementación de la oficina judicial” elaborado por la Subsecretaria de Planificación del Poder Judicial Neuquén, María Celeste Bolán Reina, publicado en la Revista Sistemas Judiciales n°18<sup>11</sup>.

En primer lugar, la Oficina Judicial surge dentro de una nueva estructuración del Organigrama del Fuero Penal en la provincia de Neuquén. Este cambio supuso el abandono de una estructura inquisitiva tradicional compuesta por Juzgados de Instrucción, Correccionales y Cámaras de Juicio.

En el nuevo organigrama del Fuero Penal, la estructura jurisdiccional consta de Jueces de Ejecución (para la primera circunscripción y para el interior), Colegios de Jueces (para la primera circunscripción y para el interior) y un Tribunal de Impugnación para toda la provincia. Como soporte administrativo para esta estructura jurisdiccional, se idearon las Oficinas Judiciales, una por cada circunscripción.

La subsecretaria de Planificación desempeñó un rol vital en la planificación estratégica del trabajo de caracterización y definición de las Oficinas Judiciales en Neuquén.

Tomando como referencia de la Oficina Judicial el marco legal descrito en el apartado anterior, se conformó un Grupo de Trabajo coordinado por la Subsecretaria de Planificación y al que se le asignaron las siguientes tareas:

- Analizar y documentar los procesos de trabajo internos más críticos
- Propiciar la distribución de los recursos humanos y validar las proyecciones y estimaciones realizadas
- Difundir y sensibilizar hacia el resto del personal las definiciones y formas de trabajo que adoptará la oficina
- Aportar una visión global del funcionamiento de la Oficina Judicial a los posibles responsables jerárquicos.

Este Grupo de Trabajo se constituyó tras realizarse una convocatoria de la cual fueron finalmente seleccionadas 24 personas pertenecientes a distintas esferas del Poder Judicial y a todas las circunscripciones de la provincia. A este Grupo de Trabajo se le facilitaron materiales como el organigrama con las proyecciones de personal de la OFIJU, la modelización general de procesos de trabajo y un documento preliminar de funciones basado en el Proyecto de Unificación de Oficinas Judiciales del Poder Judicial de Chubut.

---

<sup>11</sup> Disponible en [www.sistemasjudiciales.org](http://www.sistemasjudiciales.org)

El Grupo de Trabajo se organizó a través de talleres presenciales y periódicos, así como a través de un grupo virtual a través de Google Group que sirvió para interactuar y socializar documentos entre los integrantes. La duración del funcionamiento del Grupo de Trabajo fue desde septiembre hasta diciembre de 2013.

El Grupo de trabajo se estructuró en subgrupos en función de las cinco circunscripciones existentes en Neuquén, con el objetivo de analizar y adaptar los documentos y materiales existentes a las particularidades locales.

Además, se desarrolló un Plan de Acción compuesto por los siguientes ejes:

-Organización y procesos de la OFIJU:

- Análisis y Revisión de los procesos de trabajo generales por cada área y específicos
- Confeción de protocolos de actuación y manuales para los procesos más críticos
- Articulación y Reglamentación del funcionamiento operativo en la etapa de transición.

-Recursos Humanos de la OFIJU

- Identificación de los perfiles existentes y asignación en las nuevas plazas.
- Revisión de los requerimientos de personas y de las proyecciones realizadas.

-Gestión de otros recursos

- Revisión del sistema informático
- Relevamiento de necesidades materiales en cada circunscripción
- Seguimiento de las adecuaciones edilicias.

Los tres meses de duración del Grupo de Trabajo tuvieron resultados bastante exitosos que permitieron sentar las bases del funcionamiento de las Oficinas Judiciales. Este trabajo fue realizado en función de las áreas definidas en el organigrama tipo de la Oficina Judicial diferenciándose aquellos procesos de trabajo particulares que requerían un tratamiento especial.

Los principales documentos elaborados por el Grupo de Trabajo y de vital importancia para el funcionamiento de las Oficinas Judiciales son los siguientes:

Manual de Funciones OFIJU: Este manual describe detalladamente cuáles son las funciones existentes en las distintas áreas y dependencias de la Oficina Judicial, así como su misión y objetivos institucionales.

Protocolo de Agenda de Audiencias: Establece los criterios que deben seguirse para la gestión de las solicitudes y el agendamiento de las audiencias atendiendo a una distribución correcta de la carga de trabajo.



Protocolo de Asignación de Audiencias: En este caso, el protocolo está enfocado en el reparto de las causas entre los jueces integrantes del Colegio de Jueces y del Tribunal de Impugnación. En este caso uno de los objetivos principales es realizar una distribución equitativa de las cargas así como reservar algunos jueces que no hayan intervenido antes para la etapa de juicio.

Protocolo de Secuestros y Cadena de Custodia: En este protocolo se detalla el procedimiento que debe a llevarse a cabo en este aspecto especialmente crítico y donde la Oficina Judicial cumple un rol esencial.

Otro de los aspectos en los que el Grupo de Trabajo desempeñó un rol fundamental tiene que ver con la distribución de los recursos humanos en cada circunscripción con la finalidad de constituir una estructura que permitiera la transición al nuevo sistema. De esta manera, también se designaron de forma transitoria e interina los cargos de Coordinadores provisorios de las oficinas ya que por la premura necesaria no existía el tiempo necesario para designar mediante concurso público a los Directores.

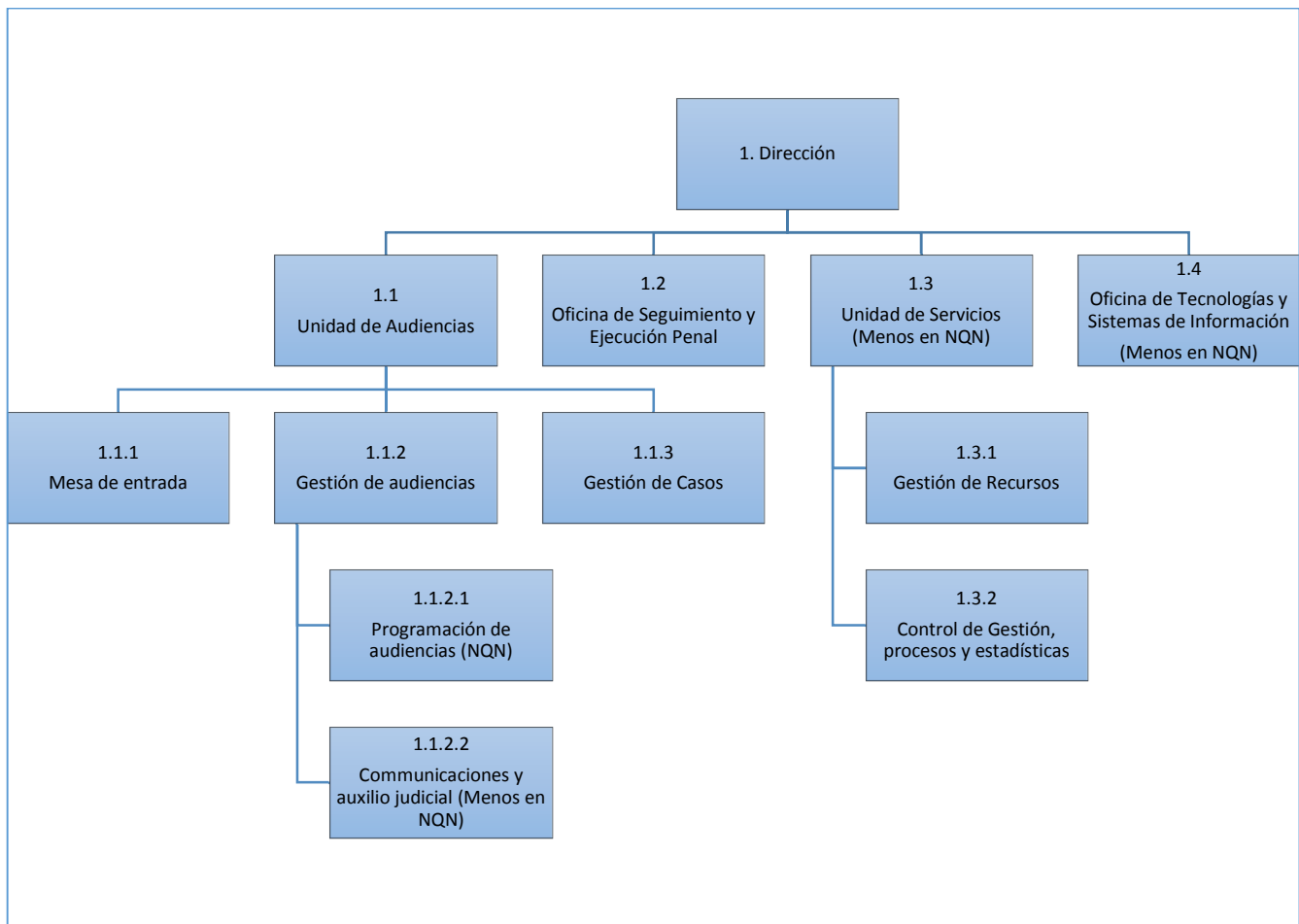
Entre las funciones de estos Coordinadores provisorios de las Oficinas Judiciales podemos destacar: Recursos Humanos, Infraestructura, Recursos Tecnológicos, Estructuras y Procesos, Comunicación, Resolución de conflictos y Otros Recursos.

Cabe destacar que la labor de estos Coordinadores fue acompañada por la Subsecretaria de Planificación a través de reuniones de trabajo focalizadas en los principales temas críticos así como otras instancias de coordinación y seguimiento.

## **4. Descripción del Modelo de Oficina Judicial**

### **4.1. Caracterización del Modelo**

En el presente capítulo elaboraremos una construcción teórica de lo que podríamos llamar el Modelo de Oficina Judicial en el fuero penal de Neuquén. Como veremos en el capítulo siguiente, debido a las características geográficas y a la estructura jurisdiccional de Neuquén, en cada una de las circunscripciones judiciales funcionan distintas tipologías de Oficina Judicial. Sin perjuicio de lo anterior, a continuación desgranaremos los elementos centrales presentes en todas las Oficinas Judiciales de esta provincia.



A grandes rasgos, podemos decir que el modelo de Oficina Judicial se estructura sobre el funcionamiento de las siguientes unidades o funciones básicas:

**Dirección:** La misión de la Dirección de la Oficina Judicial es según el Manual de Funciones: “la planificación de corto, mediano y largo plazo; la implementación de proyectos relacionados a la Oficina y a la mejora continua de los procesos involucrados; el gerenciamiento de los equipos y procesos de trabajo asegurando la fidelidad, integridad, disponibilidad e inalterabilidad de los registros y la comunicación institucional y con la sociedad”.

Las principales funciones de los/as directores/as de la Oficina Judiciales pueden agruparse en cuatro categorías de funciones:

*Planificación estratégica de la Oficina Judicial:* Les corresponde a los/as directores/as la elaboración de un Plan Operativo Anual, así como revisar periódicamente los protocolos de actuación y reglamentos correspondientes, unificando y estandarizando criterios de trabajo a estos efectos. Finalmente, le corresponde la función de diseñar instrumentos de medición e informes que contribuyan a la mejora de la función.

*Garantizar la calidad y la eficiencia en el servicio de la Oficina Judicial:* Para ello, los/as directores/as deben promover la unificación y estandarización de criterios para de esta forma

garantizar estándares de calidad en la gestión y eficiencia en el servicio judicial. En relación a la celebración de audiencias deberán supervisar su realización, con especial atención a las audiencias no realizadas y planificando soluciones ante eventuales imprevistos.

*Gerencia administrativa de la Oficina Judicial:* Le corresponde al Director/a realizar la regulación, liquidación y ejecución de los gastos de los procesos y tasas judiciales. Además, también deberá promover la capacitación de su personal para promover la mejora del servicio junto con el seguimiento al sistema informático.

*Relación con la judicatura y la comunidad:* Le corresponde atender las inquietudes y dificultades de la práctica diaria presentadas por el Presidente del Colegio de Jueces y del Tribunal de Impugnación si lo hubiere. Deberá realizar evaluaciones y controles periódicos para adecuar sus recursos a las necesidades y demandas del servicio de justicia.

**Unidad de Audiencias:** La misión de la Unidad de Audiencias es “velar por una organización óptima para brindar un servicio de calidad, procurando la mejora continua, atendiendo los requerimientos de las áreas bajo su órbita para el efectivo cumplimiento del proceso de realización de audiencias. Deberá proveer una adecuada gestión de la agenda judicial procurando que la distribución del trabajo sea razonable, objetiva y equitativa; y establecer procesos de monitoreo permanente a fin de evitar las frustraciones de las audiencias programadas. A lo largo del proceso se deberá cumplir con los plazos normativamente establecidos, a los fines de evitar la frustración de derechos y el perjuicio en la administración de justicia”.

Las Unidades de Audiencias tienen a su cargo uno de los aspectos centrales para el funcionamiento de la Oficina Judicial, esto es, gestionar todo el proceso de solicitud, agendamiento y realización de audiencias. Por ese motivo, las Unidades de Audiencias se subdividen en áreas dedicadas a tareas específicas.

A continuación describimos de forma sintética la misión y funciones de aquellas áreas presentes en todas las circunscripciones:

**Mesa de Entradas:** Su misión es brindar una “adecuada atención, orientación e información” a las personas que acuden a la Oficina Judicial así como gestionar el “ingreso, egreso y registro de información” así como su distribución a las unidades que sea necesario.

Entre sus principales funciones destacan:

- Brindar información y atención a los usuarios, registrar en el sistema informático las presentaciones y requerimientos que se formulen así como resolver las providencias simples y derivarlas al área que correspondan.
- Recibir, registrar y enviar las comunicaciones procesales y la correspondencia.
- Coordinar con el área de Gestión de Efectos y Pruebas el registro de las evidencias y documentación.
- Recibir las solicitud de audiencia cuando se trate de un delito de acción privada
- Informar, Orientar y asistir a las partes, citados y ciudadanía que concurre a las audiencias.

**1.1.1. Gestión de Audiencias:** Su misión es “planificar, coordinar y supervisar todas las acciones necesarias para garantizar el efectivo desarrollo de las audiencias”, trabajando para ello de forma proactiva”.

Sus principales funciones podemos agruparlas de la siguiente forma:

- Preparación material de las salas de audiencias así como del registro de las mismas.
- Garantizar la asistencia del personal administrativo y jurisdiccional.
- Gestionar la seguridad de la sala así como la administración de los objetos secuestrados.
- Realización del acta de la audiencia.
- Coordinar el traslado de los detenidos.
- Organizar las audiencias de selección de jurados o de juicio por jurados, entre otras.

**Programación de audiencias:** Esta área funciona en la Oficina Judicial de la primera Circunscripción y su misión de esta área es “garantizar el adecuado cumplimiento de los procesos de asignación y agendamiento de audiencias”.

A continuación describen algunas de sus funciones centrales:

- Recibir las solicitudes de audiencias y programarlas en coordinación con el Ministerio Público Fiscal, el Ministerio Público de la Defensa y los abogados particulares.
- Gestionar la agenda judicial y publicarla y difundirla debidamente.
- Realizar las comunicaciones procesales inmediatas derivadas de una audiencia.
- Prever las audiencias con detenidos y a través de videoconferencia.

**Comunicaciones y Auxilio Judicial:** Esta unidad funciona dentro de la Unidad de Audiencias en las Oficinas Judiciales de la II, III, IV y V circunscripción. En la Oficina Judicial de la I circunscripción esta unidad está integrada dentro de la Subdirección de Servicios Comunes.

Su misión es la “ejecución efectiva, coordinación y supervisión de todas las comunicaciones relacionadas con la Oficina Judicial, así como contribuir a la búsqueda de personas asociadas al proceso coadyuvando a la gestión para la efectiva comparecencia de las mismas”.

Entre sus funciones principales destacamos las siguientes:

- Le corresponde el desarrollo de esquemas generales de comunicaciones en coordinación con la Dirección de la Oficina Judicial.
- Deberá mantener contacto permanente con las áreas de Gestión de Audiencias, Garantías y Juicio a efectos de planificar el volumen de trabajo.
- Deberá realizar las comunicaciones por las siguientes vías: correo electrónico, teléfono fijo o celular, mensaje de texto, fax, notificador oficial, notificación verbal en audiencia, radiales o por cualquier medio idóneo. Como último recurso podrá recurrir al auxilio policial.
- Incorporará digitalmente al sistema informático los reportes de las notificaciones remitidas.
- Realizará reuniones periódicas de trabajo con las Unidades de Gestión de Audiencias para acordar rutinas de trabajo y agilizar el diligenciamiento de las notificaciones.

- Implementarán un sistema de alertas en función de los tiempos próximos a las audiencias a modo de “recordatorio”.

**Gestión de Casos:** Su misión es la “coordinación, control y ejecución de la gestión de los casos” así como de aquellos “trámites que requieren decisión jurisdiccional”.

Entre sus principales funciones destacamos las siguientes:

- Actualización y gestión de los legajos de los casos en el sistema informático en función de su estado procesal, así como la digitalización de los documentos aportados por las partes para incorporarlos al sistema informático.
- Disponer las comunicaciones procesales necesarias a través del área correspondiente.
- Verificar las condiciones de cumplimiento de las medidas de coerción y cautelares.
- Gestionar el registro de decisiones jurisdiccionales y depurar las listas anuales de juicio por jurados, entre otras.

**Oficina de Seguimiento y Ejecución Penal:** A diferencia de la Unidad de Audiencias, esta oficina tiene una estructura mucho más homogénea en todas las circunscripciones judiciales. En la I circunscripción esta oficina se divide en dos áreas en función de las principales competencias de esta Oficina.

Se compone de un **área de ejecución penal** cuya misión es “supervisar las condiciones de cumplimiento de las penas privativas de libertad y gestionar los procesos de ejecución así como también regular y liquidar las tasas judiciales, los gastos del procedimiento y el pago de honorarios”.

Entre sus funciones se destacan:

- La realización del cómputo de las penas, plazo y fechas para procesar solicitudes de salidas anticipadas, libertad asistida, libertad condicional o rehabilitación, manteniendo informado al Subdirector de la Oficina Judicial.
- Implementar un cronograma de trabajo y otro de comunicaciones para articularlos con las Unidades Penitenciarias de la Provincia.
- Calcular las costas judiciales cuando correspondan.
- Recibir las solicitudes de audiencias en estos casos y derivarlas al área de Gestión de Audiencias.
- Verificar los plazos para el pago de multas o las tareas correspondientes al pago o sustitución de las mismas.
- Controlar el cumplimiento de las reglas de conducta impuestas en las sentencias de condenados no privados de libertad.
- Mantener actualizado el legajo en el sistema informático.

Por otro lado, esta oficina está integrada por un **área de suspensión de juicio a prueba**, a la cual le corresponde supervisar las “condiciones, obligaciones y reglas de conductas impuestas por los Jueces bajo la figura de la suspensión del juicio a prueba

Sus funciones son:

- Controlar el cumplimiento de las reglas de conducta impuestas en la suspensión del juicio a prueba.
- Registrar todas las decisiones que se produzcan en este tipo de audiencias
- Mantener actualizado el legajo en el sistema informático.

**Unidad de Servicios:** Esta unidad, está presente en las Oficinas Judiciales de la II, III y IV (Oficina de San Martín) circunscripción. En la Oficina Judicial de la I circunscripción esta unidad conforma una Subdirección de Servicios Comunes en la cual se agregan otras áreas.

Con carácter general esta unidad se compone de dos áreas:

**Gestión de Recursos:** Su misión es la administración de todos los recursos materiales y humanos necesarios para el óptimo funcionamiento de las áreas jurisdiccionales.

Dentro de sus funciones, destacamos aquellas con carácter de administración.

- Resolver necesidades administrativas diarias respecto a servicios de movilidad, suministros, mantenimiento, entre otros.
- Gestionar, administrar y supervisar los requerimientos de nuevos materiales tecnológicos necesarios para la el cumplimiento de las funciones de la Oficina Judicial y las funciones jurisdiccionales.
- Gestión de los viáticos y comisiones de servicios
- Gestionar las acciones necesarias de mantenimiento preventivo y correctivo de la Oficina Judicial, detectando e informando la necesidad de medidas de conservación, mejoras, cambios, etc.
- Verificar el funcionamiento de los servicios terciarizados.

**Control de Gestión, Procesos y estadísticas.** Esta área tiene por misión “velar por el buen funcionamiento de los procesos de trabajo de la Oficina Judicial, dorándolo de herramientas metodológicas y de análisis para contribuir a la mejora continuar y al logro de resultados efectivos y eficientes”.

Entre sus funciones destacamos:

- Construir, actualizar, validar y comunicar periódicamente los indicadores de gestión definidos por la Dirección de la Oficina Judicial y elaborando informes de gestión para él.
- Coordinar el trabajo del área con áreas internas y externas a la Oficina Judicial.
- Establecer rutinas de análisis estadísticos pensados en informes internos, externos, para el público general y los que le sean requeridos por la Dirección de la Oficina Judicial y el Tribunal Superior de Justicia.

**Oficina de Tecnologías y Sistemas de Información:** Esta oficina conforma un área propia en las Oficinas Judiciales de la II, III, IV y V circunscripción. En la I circunscripción se encuentra integrada en la Subdirección de Servicios Comunes.

Su misión es la “administración de la operación, mantenimiento y soporte de los servicios de procesos de información, del contenido multimedia de la Oficina Judicial y generación de propuestas de valor agregado para su mejora continua”.

A continuación identificamos algunas de sus principales funciones:

- Brindar soporte y mantenimiento directo a los servicios de procesos de información, incluyendo la asistencia en la confección de reportes y planillas de cálculo y cualquier otra herramienta disponible.
- Diagnosticar, detectar y proponer nuevos procesos de información y nuevas herramientas tecnológicas afines a los procesos de trabajo.
- Diagnósticas, detectar y resolver problemas de hardware y comunicaciones de baja complejidad.
- Supervisar el uso correcto del sistema de soporte a la gestión de la oficina así como la coordinación técnica con la Secretaría de Informática.
- Almacenar, administrar y resguardar el contenido multimedia de las audiencias, poniéndolo a disposición de la Oficina Judicial.
- También le corresponde coordinar con los responsables de las demás áreas de la Oficina Judicial las necesidades de capacitar y actualizar al personal en el uso de herramientas tecnológicas.

## **4.2. Estructura y Composición de las Oficinas en Neuquén.**

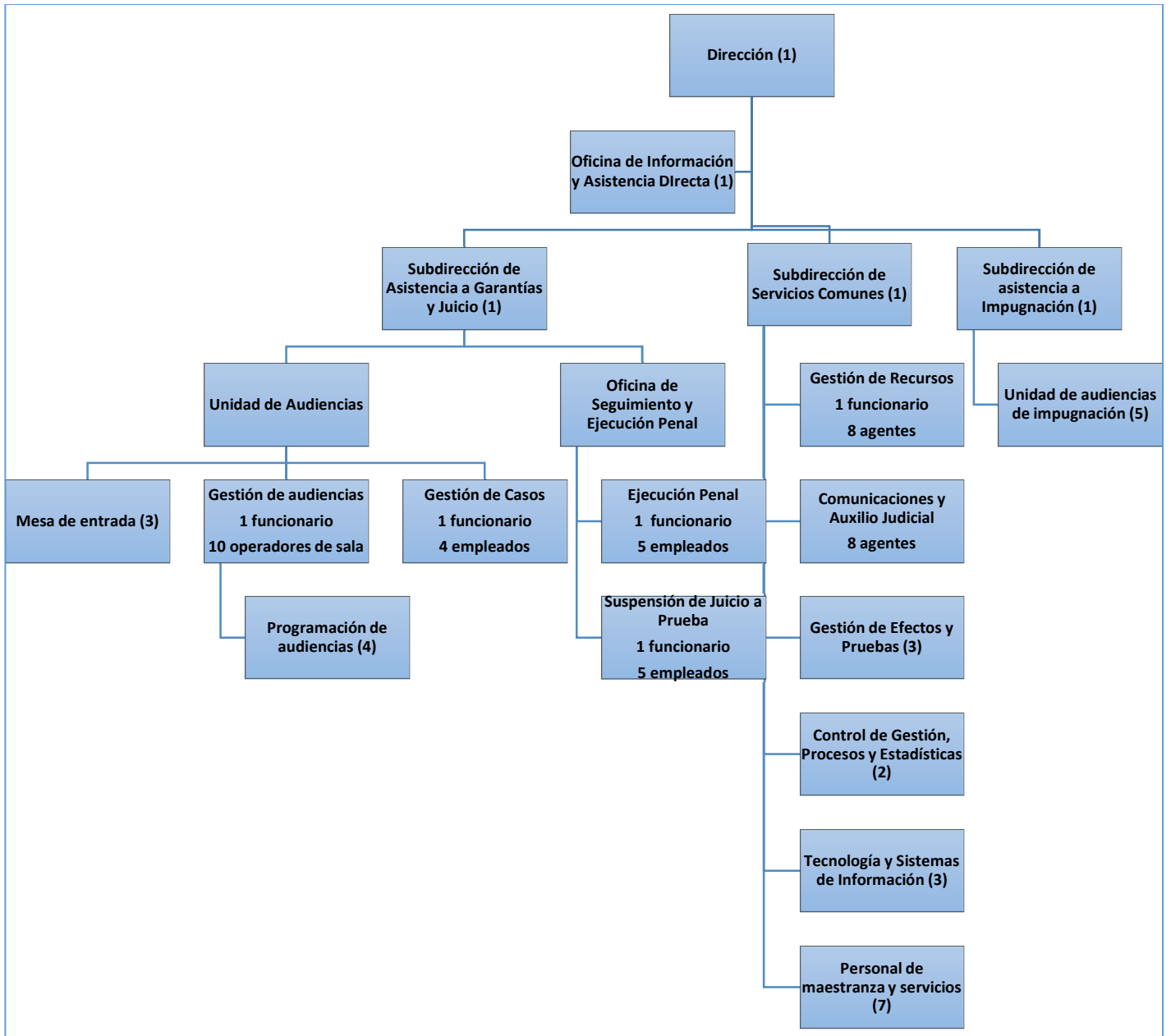
Como mencionamos en el apartado anterior, existe un modelo de oficina judicial en cada una de las circunscripciones judiciales. Esto tiene que ver con la necesidad de poder adaptar el modelo de oficina a las particularidades de cada jurisdicción como el volumen de trabajo y las disponibilidades de recursos humanos, entre otros.

El art. 44 de la Ley Orgánica de la Justicia Penal establece algunos principios básicos de las Oficinas Judiciales como que “su diseño debe ser flexible y (...) su estructura debe ser establecida por el Tribunal Superior de Justicia en cada circunscripción judicial, conforme a las necesidades de la misma”.

De esta manera a continuación mostraremos cuál es el organigrama actualizado de cada una de las oficinas judiciales de Neuquén que hemos incluido en esta investigación, incluyendo la dotación de personal en cada una de ellas.

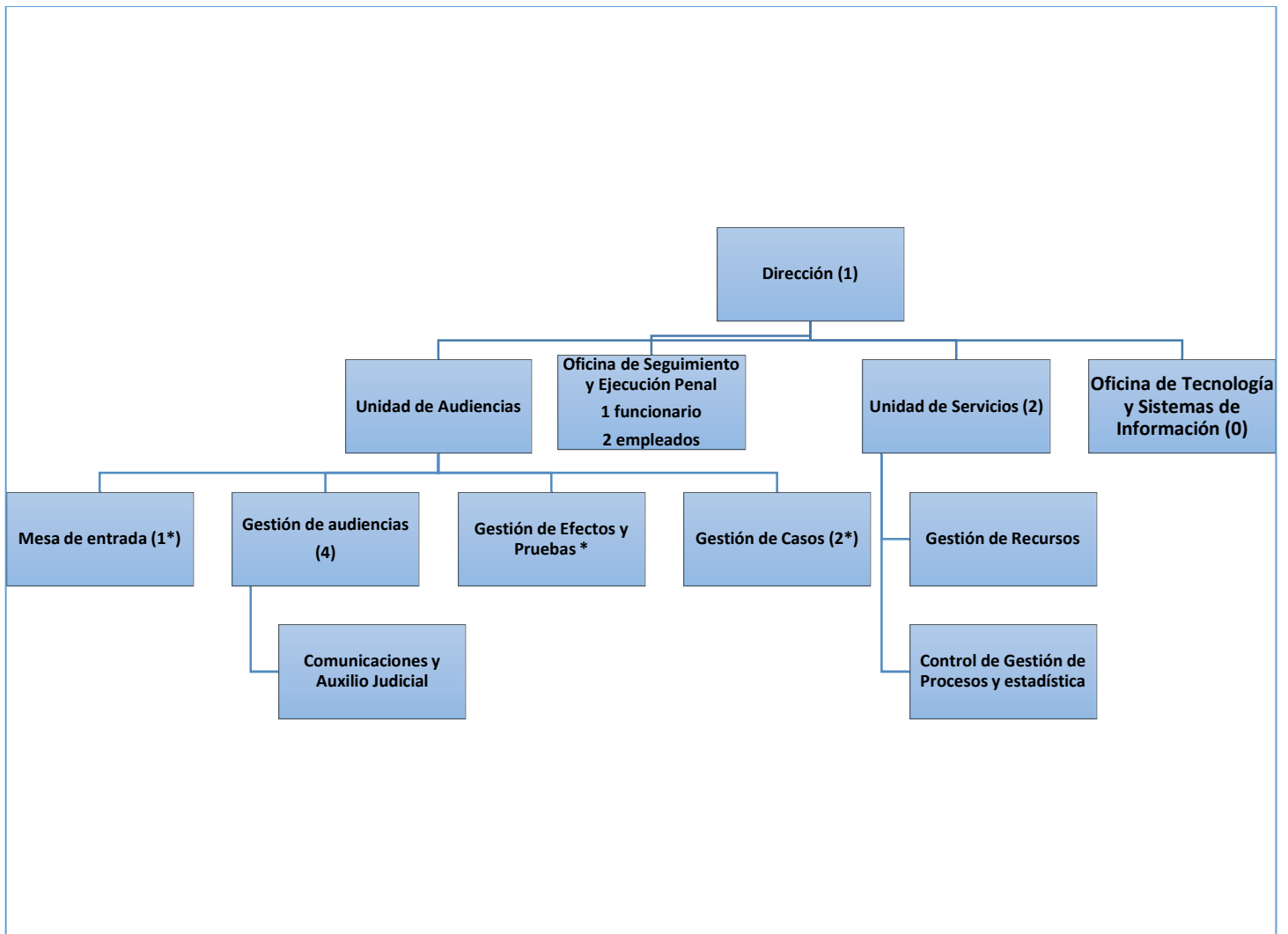
Por regla general el número de trabajadores en cada una de las oficinas, unidades o áreas lo reflejaremos entre paréntesis. En aquellos casos en los que se ha conseguido mayor información, se desagregará el número de personal entre las categorías de empleados, agentes, y funcionarios.

## I circunscripción (Neuquén)



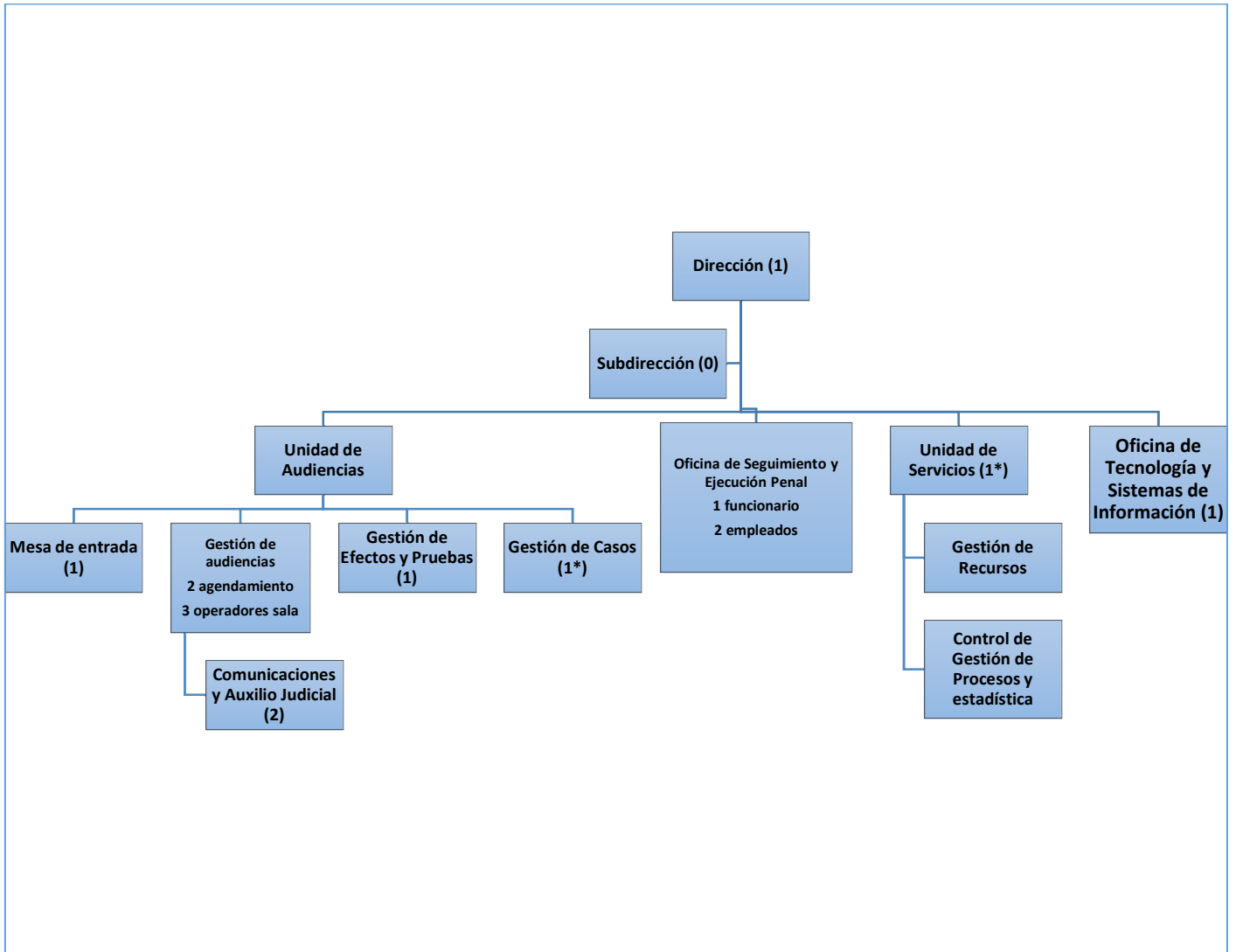


## II circunscripción (Cutral C6)



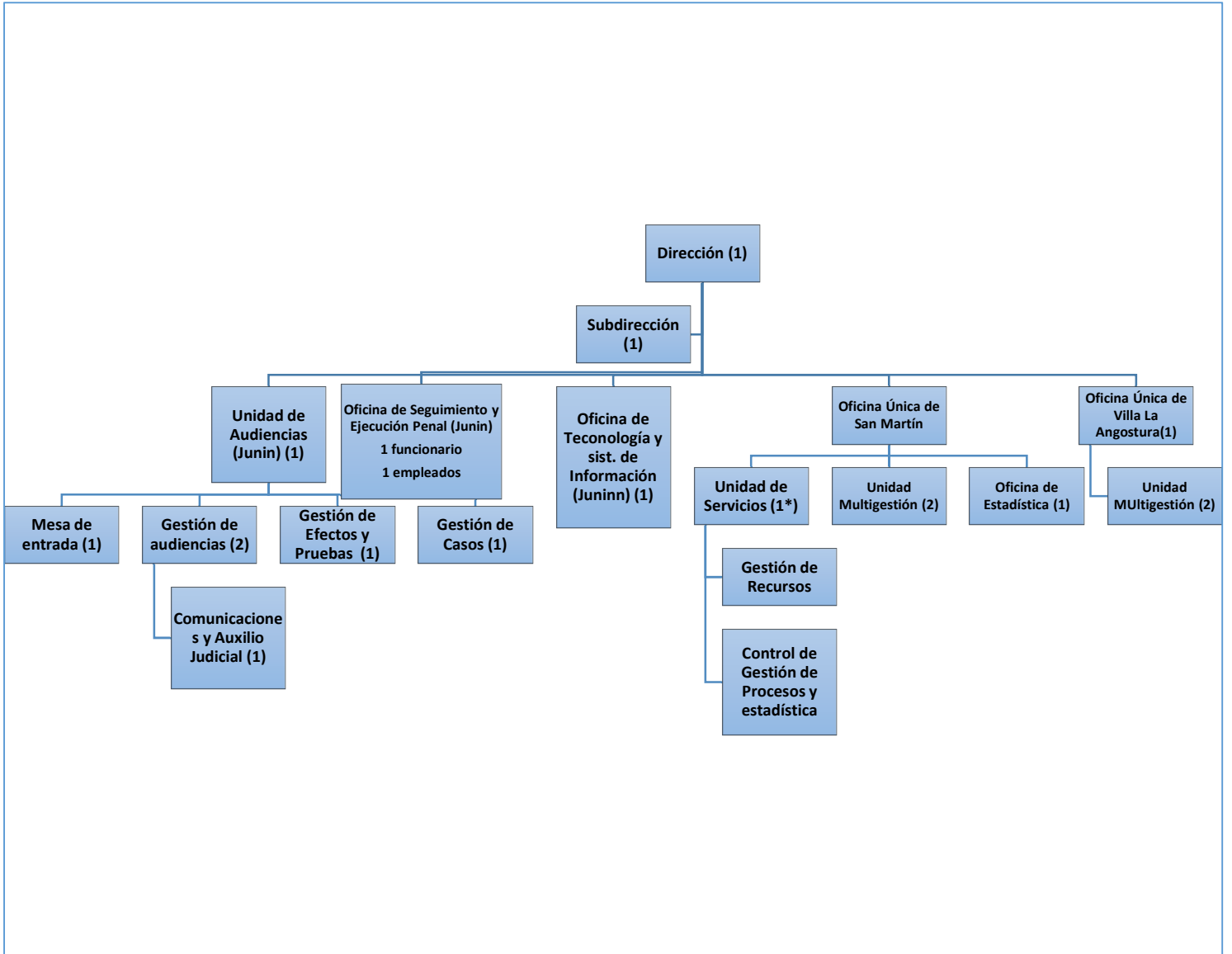
\*El coordinador de la mesa de entradas apoya con sus labores a Gestión de Efectos y Pruebas así como A Gestión de Casos

### III circunscripción (Zapala)



\*compatibiliza sus funciones con Gestión de Recursos

#### IV circunscripción (Junín de los Andes)



## **5. Funcionamiento de las Oficinas Judiciales en Neuquén.**

### **5.1. Dirección y Liderazgo de las Oficinas Judiciales**

La normativa que regula el funcionamiento de las Oficinas Judiciales en el fuero penal de Neuquén dedica un gran número de artículos a regular tanto los requisitos para acceder al cargo como las funciones que deberán desempeñar los/as Directores/as de las Oficinas Judiciales. De esta manera, se les asigna una función estratégica en la administración de las Oficinas. En ese sentido, el Manual de Funciones les otorga dentro de sus funciones la planificación de corto, mediano y largo plazo.

A continuación profundizaremos en el análisis del funcionamiento empírico en base a los grandes bloques de actuación de los/as Directores/as que hemos identificado en el apartado tercero.

#### ***Planificación estratégica***

En relación a la capacidad de planificación estratégica del trabajo de las Oficinas Judiciales es necesario advertir las limitantes de los sistemas informáticos a la hora de producir información estadística de calidad para la toma de decisiones por parte de los/as Directores/as.

Según lo observado en todas las circunscripciones judiciales, no existe la posibilidad de extraer información estadística que permita identificar eventuales cuellos de botella en determinadas etapas procesales, sino que los únicos datos hacen relación al agendamiento, la demora y la cancelación de audiencias. En la actualidad, este déficit en el potencial del uso del sistema informático es suplido en algunos casos por los esfuerzos de algunos Directores como es el caso de la tercera circunscripción, en la que la Directora realiza de forma manual el proceso de volcado de datos del sistema informático para generar reportes estadísticos sobre el estado de los procesos activos al interior de la Oficina Judicial.

Por otro lado, consideramos que la magnitud de la Oficina Judicial de la Primera Circunscripción ha impedido que el Director pueda realizar una planificación estratégica sobre el conjunto de unidades y áreas bajo su competencia. Por ejemplo, hemos comprobado que la Oficina de Seguimiento y Ejecución Penal está completamente aislada de las directrices de la oficina judicial, funcionando de forma autónoma y respondiendo a los criterios y lineamientos de la Jueza de Ejecución, algo que contradice la lógica y la filosofía con la que el modelo de Oficina Judicial fue implementado.

#### ***Garantizar la calidad y la eficiencia en el servicio***

En la primera circunscripción hemos detectado problemas en el desarrollo de esta función. Ante una situación problemática en la cancelación de audiencias por inasistencia de las partes, no encontramos una respuesta acorde a las amplias facultades que la normativa aplicable le concede a la Dirección de la Oficina Judicial. En una situación de esas características, una respuesta acorde

a las competencias de ese cargo hubiese sido el establecimiento de reuniones periódicas de seguimiento con la responsable de la unidad de Comunicaciones y auxilio judicial, asignando tareas para evitar las falencias y estableciendo mecanismos para monitorear los avances.

Por otro lado, también hubiese sido pertinente la implementación de una mesa de coordinación interinstitucional entre la Oficina Judicial, el Ministerio Público, la Defensa Pública y la Policía, instituciones que como hemos podido comprobar están implicadas en un correcto funcionamiento de las notificaciones que la Oficina Judicial realiza.

### ***Gerencia administrativa***

De forma general hemos podido observar que en todas las Oficinas Judiciales visitadas se ha realizado un importante esfuerzo de adaptación de los recursos humanos disponibles a las necesidades específicas de cada oficina. Esta flexibilidad a la hora de asignar los recursos de las Oficinas lo consideramos una buena práctica que además tiene respaldo en los principios rectores de desformalización y racionalización del trabajo presentes en el art. 43 de la Ley Orgánica de la Justicia Penal. Un ejemplo muy significativo es la Oficina Judicial de Junín de los Andes, que ha establecido oficinas en San Martín de los Andes y en Villa la Angostura para adaptar su estructura a las características geográficas locales.

Una de las características de la implementación de Oficinas Judiciales en otros países de la región, ha sido la incorporación como Directores/as a profesionales provenientes del mundo de la ingeniería civil, gestión y administración pública como por ejemplo en Chile y Panamá. La legislación sobre Oficinas Judiciales establece en el artículo 45 de la Ley Orgánica de la Justicia Penal que el Director de la Oficina deberá tener “título universitario de grado y especialización en gestión”.

Hemos podido constatar que todos/as los/as Directores/as de Oficina Judicial en la provincia de Neuquén son abogados/as. A estos efectos, es importante destacar el papel desempeñado por la Escuela de Capacitación del Poder Judicial de Neuquén a la hora de transferirles a los/as Directores/as los conocimientos necesarios para el desempeño de sus funciones. Sin perjuicio de ello, consideramos que en el futuro se debe priorizar la incorporación de profesionales provenientes de áreas distintas al derecho, permitiendo de esta forma el establecimiento de verdaderos equipos de trabajo multidisciplinarios.

### ***Relación con la judicatura***

La implementación de un modelo de Oficina Judicial en el que se sustraigan de los jueces las facultades administrativas que anteriormente ostentaban, suele caracterizarse por la aparición de fricciones entre los miembros de la Judicatura y las personas responsables de la Oficina Judicial. Por ese motivo, el/la Director/a de la Oficina Judicial debe tener un rol de liderazgo fuerte para poder interactuar con los jueces, conociendo sus inquietudes y explicándoles las decisiones tomadas para mejorar la productividad y la eficiencia de la Oficina.

Hemos tenido conocimiento de que en la cuarta circunscripción judicial se ha buscado mejorar la relación con los jueces a través de la creación de incentivos positivos como agendar las audiencias para los jueces del interior para los martes y los jueves con la finalidad de no hacerlos viajar durante los domingos.

Desde nuestra perspectiva consideramos interesante que los Directores puedan profundizar en la idea de establecer puntos de encuentro con los jueces que no necesariamente sean cesiones o devolución de los antiguos privilegios. Es importante que de forma constructiva se puedan establecer vínculos entre ellos, evitando así los posicionamientos excesivamente polarizados.

En la primera circunscripción hemos tenido conocimiento de que las conversaciones con los jueces fueron bastante espontáneas y no atendían a criterios claros y preestablecidos.

## **5.2. Coordinación de las Oficinas Judiciales con el Colegio de Jueces**

Tal como hemos mencionado en el capítulo inicial de este informe, uno de los avances de la reforma neuquina ha sido el establecimiento de la horizontalidad judicial a partir de la conformación de tres colegios de jueces. Uno para Neuquén capital y otro para el interior, con intervención en las etapas de investigación y juicio. Mientras que el tercero se trata del Tribunal de Impugnación, que cumple funciones de revisión y tiene su asiento en la ciudad de Neuquén pero interviene en casos de toda la provincia. También existen dos jueces de ejecución, uno para el interior y otro para la capital.

En este nuevo esquema de organización, en donde se dividen las funciones jurisdiccionales a cargo del colegio de jueces y las funciones administrativas a cargo de la oficina judicial, se vuelve necesario establecer canales de comunicación entre ambas instancias (en concreto, entre el presidente del Colegio de Jueces y el director de la Oficina Judicial) para atender las cuestiones cotidianas que tengan relación con el normal desenvolvimiento del servicio de justicia<sup>12</sup>.

### ***Relación actual y problemáticas abordadas***

En la actualidad, las reuniones entre los directores de las oficinas judiciales y los presidentes de los colegios de jueces no se encuentran estandarizadas, sino que éstas se desarrollan de manera informal. Esto es más evidente aún en la circunscripción de Junín de los Andes, en donde la directora de la oficina – al haber trabajado como secretaria judicial en los años previos a la entrada

---

<sup>12</sup> En el Manual de Funciones de la Oficina Judicial del Fuero Penal, se establece que entre las funciones del Director se encuentran: f) Informar al Presidente del Colegio de Jueces y al Tribunal Superior de Justicia sobre cualquier alteración en el cronograma de audiencias que se deba a la actuación de los jueces, para que tomen las medidas pertinentes a los fines de evitar la reiteración de dicha situación; j) Atender las inquietudes y dificultades de la práctica diaria presentadas por el Presidente del Colegio de Jueces y del Tribunal de Impugnación, para el logro de una mejor gestión.

en vigencia del modelo acusatorio- tiene una vinculación de mayor proximidad con los distintos jueces.

A partir de estos encuentros se han podido abordar diversas problemáticas. Por ejemplo, en Zapala se advirtió que el protocolo de agendamiento de audiencias no se estaba cumpliendo en relación a los tiempos preestablecidos. En base a este diagnóstico, la directora de la oficina mantuvo una reunión con la Defensa, el Colegio de Jueces y la Defensoría de Niños, para identificar los motivos del incumplimiento. Uno de los motivos hallados fue que la Defensa llegaba muchas veces a la audiencia sin conocer al imputado. Con lo cual, la audiencia comenzaba en horario pero a su inicio los defensores pedían un momento para hablar con el detenido y así se provocaba el retraso. Allí también hemos constatado que la figura del presidente del Colegio de Jueces no ha terminado de definirse y es difuso su ámbito de intervención. La directora se ha tenido que reunir con las partes y los jueces para hablar de problemas concretos que tienen que ver con estas funciones. A esto se suma otro problema que atraviesa la circunscripción judicial de Zapala, vinculado a que no todos los jueces nombrados para ejercer funciones allí viven en la ciudad, sino que viven en otras circunscripciones y en consecuencia ello genera demora en algunas audiencias.

En San Martín de los Andes, la oficina judicial ha mantenido reuniones con todos los jueces (no solo con el Presidente del Colegio), a partir de lo cual determinaron que a los jueces de jurisdicciones lejanas les agendarían las audiencias los martes y jueves para que no tengan que viajar un domingo.

En la circunscripción de Neuquén, en la actualidad están todavía analizando un criterio compartido para la asignación de los jueces, con la intención de ser lo más transparente posible.

En otros casos, como en Junín de los Andes, estas reuniones han permitido que la oficina converse con los jueces acerca de las exigencias del reglamento e identifique quienes de ellos requeriría cumplir con el preaviso de 72 horas sobre la intervención en audiencia y de 48 horas para deliberar.

### ***La conformación de los Tribunales***

De acuerdo a lo constatado, en las circunscripciones del interior de la provincia, en este momento el colegio está compuesto por once jueces: 3 en Junín, 3 en Zapala, 3 en Cutral Co y 2 en Chos Malal (mientras que el colegio de la circunscripción de Neuquén está integrado por ocho jueces). En la actualidad están cumpliendo con los plazos para la fijación de las audiencias de formulación de cargos y control de la acusación. Aunque no sucede lo mismo con la conformación de los tribunales colegiados motivo por el cual están con retraso para realizar juicios.

La situación ha cambiado mucho con la posibilidad de realizar videoconferencias a través del sistema POLYCOM, que usa un ancho de banda menor, por lo tanto es más práctico. Antes, hasta junio del 2014 las hacían a través de Skype, con las dificultades en materia de conectividad. A

través de este sistema han podido celebrar audiencias con la intervención de jueces de otro colegio, sin la necesidad de que éstos deban trasladarse físicamente. Sin embargo, para el juicio y el control de la acusación no se pueden realizar a través de esta modalidad, razón por la cual están haciendo algunos controles de acusación por POLYCOM cuando hay acuerdo entre las partes.

Por otro lado, si bien se han logrado estos avances, en Zapala se constata un problema grande con el Tribunal de Impugnaciones, el cual –según el reglamento del colegio de jueces del interior y de Neuquén- debería auxiliar a los colegios ante situaciones de falta de composición, aunque hasta ahora solo han aceptado participar en juicios colegiados, pero sin ser el primer voto.

### 5.3. Plataforma informática

En el proceso de desarrollo de un modelo de gestión judicial, se vuelven centrales una serie de herramientas complementarias, como lo es la construcción de un sistema de información que pueda nuclear, procesar y difundir el alto volumen de datos que gestiona una oficina judicial.

La razón específica de estas plataformas responde a la necesidad de tener un control sobre el estado de tramitación de las causas y en base a ello tomar decisiones estratégicas que permitan superar las dificultades específicas que se le presenten a la oficina para el cumplimiento de su objetivo general que, como hemos dicho al inicio, consiste en realizar audiencias de una manera efectiva.

En palabras de Santos Pastor, las aplicaciones informáticas de una oficina judicial deben: facilitar el impulso y gestión procesal, controlar la marcha del órgano judicial, determinar la agenda del juzgado y los intervinientes en los procesos, elaborar la estadística, realizar inventarios periódicos y extraer información valiosa sobre el funcionamiento del sistema judicial y del sistema jurídico<sup>13</sup>.

#### ***Diseño y estructura del sistema***

En el caso de la provincia de Neuquén, la Subsecretaría de Planificación, junto con la Dirección de Informática del Poder Judicial, diseñaron e instalaron un sistema informático sobre la base del software Dextra existente en los juzgados civiles, de familia, laborales y ejecutivos.

En un inicio, se lo dotó de funciones muy básicas bajo la lógica de ir confiriéndole nuevas posibilidades con el transcurso de la puesta en funcionamiento del nuevo proceso por audiencias. Es así que, en la actualidad, éste sistema sirve a tres grandes tareas de la oficina judicial: recibir solicitudes de audiencias, realizar las notificaciones y efectuar el registro de audiencias.

Estructuralmente, el sistema se subdivide en seis solapas o instancias de carga de información:



<sup>13</sup> PASTOR, Santos: *Los nuevos sistemas de organización y gestión de la justicia: ¿mito o realidad?*, Tercera Conferencia sobre Justicia y Desarrollo en América Latina y el Caribe: Principales tendencias de la última década y hacia dónde vamos, Quito, Ecuador, 24, 25 y 26 de julio de 2003, disponible en el sitio web de CEJA: [www.cejamericas.org](http://www.cejamericas.org)



Esta integración obedece a los procesos críticos que atraviesa un caso desde el ingreso de la solicitud a la oficina judicial. Al momento de la realización de esta investigación, estaba previsto crear una séptima solapa en ese legajo que sea específicamente para el momento de solicitud de audiencias.

En este apartado nos concentraremos en describir las dos primeras funciones de este sistema.

Por un lado, la solapa sobre la preparación de la audiencia se integra a su vez del siguiente conjunto de campos: sede, sala, fecha, hora, tipo de audiencia, recursos necesarios, fiscal interviniente, defensor, juez y director de oficina judicial. A partir de estos campos de registro, el Área Estadística de la Subsecretaría de Planificación puede extraer diversos datos sobre las audiencias programadas, filtrando por tipo de audiencia, por juez y por sala. Esto permite tener una imagen clara sobre la dimensión del volumen de trabajo que maneja la oficina, la carga de trabajo de cada juez y la disponibilidad que se tenga de las salas para la celebración de otras audiencias.

Por otro lado, la solapa sobre la sustanciación de la audiencia se compone de los siguientes campos: hora de inicio, hora de finalización, causa de la demora, causa de cancelación y si ha sido reprogramada. La conjunción de estos datos facilita la producción de estadísticas acerca de los motivos que llevan a la demora, cancelación o reprogramación de las audiencias. Esto, entre otros factores, también permite extraer la duración promedio por tipo de audiencia y por juez, la demora de inicio por motivo y por juez e incluso la duración de los cuartos intermedios por juez.

Este nivel de precisión responde a una deficiencia muy reiterada en experiencias comparadas, en donde los porcentajes de fracaso de las audiencias eran muy altos en los primeros años de funcionamiento de los sistemas reformados<sup>14</sup>. Es así que la experiencia neuquina logra hacerse cargo de la producción de información y del seguimiento de las causas de fracaso de audiencias como un modo de rendir cuentas sobre el trabajo de la oficina judicial. Si a ello le añadimos que estos datos sean publicados y difundidos abiertamente, se genera la presión hacia los operadores para que disminuyan los índices de cancelación, postergación o reprogramación de las audiencias<sup>15</sup>.

---

<sup>14</sup> En el año 2003, el CEJA reportaba lo siguiente: “De entre las muchas debilidades administrativas que los diversos sistemas presentan, al parecer la principal, y sobre todo la que se hace más aparente, es la que dice relación con los problemas en la organización de las audiencias orales. En todos los casos los actores identificaron como un problema sustancial el permanente fracaso de las audiencias con las consiguientes demoras, frustración para las partes que sí asisten y pérdida de recursos en términos de tiempo de los actores”. Cfr. Informe comparativo: Proyecto de seguimiento de los procesos de reforma judicial en América Latina (agosto 2003), disponible en el sitio web: [www.cejamericas.org](http://www.cejamericas.org).

<sup>15</sup> En la provincia argentina de Chubut, el sitio web del Poder Judicial ha desarrollado una sección específica con un gran volumen de información acerca del calendario de audiencias en cada oficina judicial. Entre muchos otros datos, se puede encontrar los motivos de demora, cancelación y postergación. Puede ingresarse a través del siguiente enlace: <http://www.juschubut.gov.ar/index.php/organizacion/oficinas-judiciales/calendario-audiencias> (última visita: 20/06/15).

### ***Proceso de solicitud de audiencias***

En relación a la solicitud de las audiencias, el Ministerio Público Fiscal realiza aproximadamente un 90% de los pedidos que ingresan en las oficinas de la provincia. Esto lo hace a través de la modalidad de un “pase” por medio del sistema informático, mediante un formulario obligatorio que los fiscales deben utilizar para esta tarea<sup>16</sup>. En el caso de la defensa, ya sea pública o privada, las solicitudes se hacen a través de un correo electrónico institucional que es proveído por la oficina.

Un aspecto problemático en la mayoría de las oficinas judiciales está vinculado con el escaso nivel de información que aportan las fiscalías en las solicitudes de las audiencias. Por ejemplo, en la circunscripción de Zapala se nos refirió que la fiscalía carga poca información en el legajo virtual, lo que genera muchos problemas a la hora de agendar las audiencias. Por citar un caso, para cargar un imputado tenían que imputar un delito asociado. Como no lo cargaban, no tramitaba el pase a la oficina. En vez de cargarlo, hacían el pase a través de una víctima y cuando se quería tramitar el pase a través del imputado, no estaba cargado. Es así que desde el Área de Informática decidieron que pasasen todas las personas con el legajo de forma conjunta. El problema fue que, con cada audiencia, en vez de una persona aparecían 25 personas lo que parecían 25 pases independientes.

Estos inconvenientes se comenzaron a pulir a partir de la organización conjunta de talleres con las fiscalías, en donde se entregaron conocimientos sobre las principales herramientas que se tiene en la aplicación informática<sup>17</sup>. En nuestra visión, entendemos que estos obstáculos obedecen a un proceso que se encuentra en construcción, en donde naturalmente surgen aspectos a moldear. Lo resaltable aquí es la predisposición de los operadores para superar estas situaciones.

Esta circunstancia se presenta con ciertos matices en la circunscripción de Cutral Co, en tanto la oficina judicial de allí comparte edificio con la Fiscalía (al igual que en Zapala). Es a raíz de este motivo que puede manejar de manera informal la calidad de la información que les llega de ellos.

### ***Principal inconveniente: reportes de gestión***

En función a lo manifestado por los entrevistados en las circunscripciones de Neuquén, Zapala y Cutral Co, podríamos afirmar que en la actualidad el sistema informático presenta algunos aspectos que deberían ser objeto de revisión o perfeccionamiento. En concreto, nos referiremos a la imposibilidad que actualmente presenta la plataforma para producir reportes de gestión.

En la oficina de Neuquén, se nos refiere que el sistema no genera un reporte de la agenda diaria, sino que esta se imprime aparte en un archivo Word. No les permite tener una imagen clara del

---

<sup>16</sup> Al momento de la redacción del informe se encontraba en proceso de implementación un módulo específico del sistema informático destinado a la solicitud de audiencia.

<sup>17</sup> Cabe apuntar que con el nuevo módulo del sistema informático referido a la solicitud de audiencias, la oficina judicial tiene la posibilidad de rechazar un pedido de audiencia cuando el Ministerio Público Fiscal no carga todos los datos necesarios para su agendamiento y notificación efectiva. Si bien aún no se ha implementado en toda la provincia, en Neuquén ya se encuentra funcionando hace varios meses.

sistema, sin perjuicio de que la plataforma brinda información para planificar. En la oficina de Zapala, la unidad de recursos no tiene responsable por lo tanto tienen dificultades para la estadística. Allí, la directora no puede extraer información estadística acerca de las salidas y del resultado del proceso a pesar de que es información que es volcada al sistema a través de gestión de casos. A esto se le suma que en dicha circunscripción existe un problema de conectividad muy grande, habiendo tenido muchos problemas como con mails que fueron devueltos.

#### 5.4. Notificaciones

El Código Procesal Penal de Neuquén, en su artículo 94, establece que las comunicaciones y notificaciones se practicarán de acuerdo a la reglamentación del Tribunal Superior de Justicia. Sin perjuicio de ello, la normativa indica que estas comunicaciones deberán realizarse “a la brevedad, sin excesos formales y ajustados a los principios de claridad, precisión y suficiencia respecto al contenido de la resolución o de la actividad requerida y las condiciones o plazos para su cumplimiento”.

A estos efectos, el Tribunal Superior de Justicia ha aprobado mediante el acuerdo n°5088 el reglamento que rige las comunicaciones y notificaciones en el proceso penal neuquino. En ese sentido, se establece que los medios de comunicación son “el correo electrónico, con o sin firma digital habilitada, el llamado a teléfono fijo, el llamado a teléfono celular, el mensaje de texto, el oficio, y la cédula papel”. Además, se establece que las notificaciones podrán realizarse por cualquiera de estos medios que acrediten la efectiva comunicación con la persona a notificar.

Como se puede analizar, tanto la normativa procesal como el reglamento correspondiente establecen un estándar de notificación y comunicaciones desformalizado, acorde con las exigencias de un sistema procesal contemporáneo de carácter oral.

Como podemos observar en el gráfico a continuación, existe un gran número de las audiencias programadas que finalmente no se realizan. Con mucha diferencia, el mayor porcentaje de fracaso en la programación de audiencias se produce en la primera circunscripción, con un 52,19 % de audiencias no realizadas.

Concepto	Circunscripción					Total Prov.
	I	II	III	IV	V	
<b>Audiencias Realizadas</b>	2.138	1.198	1.087	1.312	456	<b>6.191</b>
<b>Audiencias No Realizadas</b>	1.116	182	143	207	27	<b>1.675</b>
<b>Total de Audiencias Programadas</b>	<b>3.254</b>	<b>1.380</b>	<b>1.230</b>	<b>1.519</b>	<b>483</b>	<b>7.866</b>

Fuente: Informe Estadístico 2014

A la hora de analizar las causas que motivan la no realización de las audiencias, el siguiente gráfico puede ser muy ilustrativo:

MOTIVOS	Circunscripción				
	I	II	III	IV	V
AUSENCIA IMPUTADO	33%	4%	4%	19%	0%
DECISIÓN OFIJU	14%	48%	46%	17%	0%
PEDIDO FISCAL	11%	18%	20%	22%	9%
OTROS MOTIVOS	8%	0%	0%	0%	0%
NO NOTIF. CORRECTAMENTE POR OFIJU	4%	0%	1%	2%	0%
PEDIDO POR DEFENSOR PÚBLICO	4%	9%	4%	6%	5%
MÁS DE UN MOTIVO	6%	8%	14%	17%	32%
AUSENCIA JUEZ	4%	1%	2%	6%	18%
PEDIDO POR JUEZ	4%	8%	6%	0%	14%
PEDIDO POR DEFENSOR PARTICULAR	4%	3%	2%	7%	5%
AUSENCIA FISCAL	3%	1%	0%	0%	0%
AUSENCIA DEFENSOR	3%	0%	1%	4%	0%
AUSENCIA QUERELLANTE	1%	0%	0%	0%	5%
AUSENCIA VÍCTIMA	1%	0%	0%	0%	0%
PEDIDO POR QUERELLANTE	0%	1%	1%	2%	14%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Fuente: Informe Estadístico 2014

Como se puede observar, el principal motivo de la cancelación de audiencias (33%) en la primera circunscripción judicial es la ausencia del imputado. En base a este dato y a las entrevistas realizadas podemos evidenciar la existencia de un problema en la efectividad de las notificaciones y comunicaciones a los imputados.

Uno de los principales motivos de la frustración de las notificaciones tiene que ver con que en muchos casos las partes facilitan poca información sobre las personas que serán notificadas. En el caso de la primera circunscripción, el legajo llega a la Unidad de Comunicaciones después de la realización de la audiencia de control de la acusación. Sería en ese momento en el que se debieran aportar el mayor número de datos para poder colaborar en el posterior proceso de notificación. Sin embargo, se aprecia que es necesario que los funcionarios de la Oficina de Gestión de Audiencias tengan un papel más activo en la recolección de datos personales<sup>18</sup>.

En la Oficina Judicial de Junín de los Andes, hemos comprobado que existe una mayor proactividad a la hora de afrontar el proceso de notificaciones, llegando a realizarse rastreos en internet que permitan identificar números telefónicos de la persona a ser notificada.

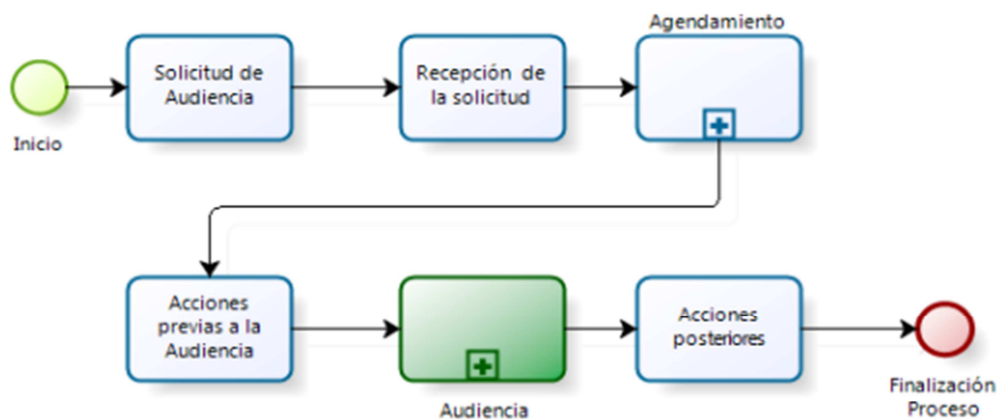
Es importante mencionar que durante la redacción del informe se han producido cambios en el sistema de notificaciones de la primera circunscripción judicial, los cuales no serán tenidos en cuenta en el presente análisis.

<sup>18</sup> Entrevista a Claudia Zanellato (Ver anexo metodológico).

## 5.5. Gestión de Audiencias

Las Unidades de Gestión de Audiencias son una pieza clave en el funcionamiento de las Oficinas Judiciales puesto que tienen por objetivo garantizar el “efectivo desarrollo de las audiencias, planificando, coordinando y supervisando las acciones necesarias para garantizar el efectivo desarrollo de las audiencias” tal y como establece el Manual de Funciones.

Las funciones relacionadas con el trabajo de la Oficina de Gestión de Audiencias se encuentran en su gran mayoría reguladas en el Protocolo Asignación de Audiencias. A grandes rasgos, este proceso se encuentra resumido en el gráfico que se representa a continuación:



Fuente: Protocolo de Asignación de Audiencias

Para la realización de estas funciones, cada una de las Oficinas Judiciales ha modificado su estructura de diferentes formas.

En la primera circunscripción, por ejemplo, se ha dividido la Oficina de Gestión de Audiencias en dos sub áreas: Una primera sub área formada por dos personas a cargo de las notificaciones electrónicas y las resoluciones y que también sirven para dar servicio a los Defensores Privados que no tienen acceso al programa informático y presentan sus solicitudes por correo electrónico. En el agendamiento de audiencias propiamente dicho trabajan 4 personas las cuales van rotando sus funciones en función del tipo de audiencia a agendar.

### ***Cumplimiento de los plazos legales***

Siguiendo el orden lógico establecido por el Protocolo de Agendamiento de Audiencias, una vez realizada la asignación de la causa a un juez determinado, corresponde el agendamiento de la

audiencia atendiendo a los plazos legales establecidos en el Código Procesal Penal. En ese sentido, los códigos de obligado cumplimiento por la normativa procesal son los siguientes:

- La audiencia de formulación de cargos se realizará en un plazo máximo de 24 horas cuando el imputado se encuentre detenido. (Art. 133 CPP)
- La audiencia de control de acusación o de etapa intermedia debe ser agendada en un plazo máximo de 5 días (Art. 168 CPP).
- La audiencia de juicio oral se realizará a partir de los diez días siguientes y no deberá exceder los dos meses.

En base a las entrevistas realizadas, se ha reportado un incumplimiento de los plazos legales en las audiencias de formulación de cargos y en las audiencias de juicio oral en la mayoría de las circunscripciones visitadas. Por el contrario, en la IV circunscripción se nos ha manifestado un cumplimiento “a rajatabla” de los plazos legales.

En la primera circunscripción, a pesar de existir una proporción de jueces mayor al interior, se nos ha comunicado que a día 18 de marzo, las audiencias de juicio oral se estaban comenzando a agendar para el mes de julio, lo que suponen unos 3 meses y medio de demora (casi el doble del máximo legal).

### ***Tiempos preestablecidos para la duración de audiencias***

El Protocolo de Agendamiento de Audiencias regula la duración aproximada de diversos tipos de audiencias regulados en la normativa procesal penal. El establecimiento de tiempos aproximados ha sido una fórmula empleada en otros países que han transitado de sistemas judiciales escritos a sistemas orales caracterizados por la celebración de audiencias. Si bien este es un sistema muy útil a la hora de programar audiencias en los primeros momentos de una implementación es importante comprender que se trata de un instrumento flexible y susceptible de que los funcionarios de la Oficina Judicial lo adapten al funcionamiento empírico del sistema.

### ***El registro de audiencias y la función de los operadores de salas.***

Para la celebración de audiencias, el Manual de Funciones de la Oficina Judicial de Neuquén, regula la figura de los operadores de salas a los cuales les asigna las siguientes funciones:

- Supervisar el correcto funcionamiento de todos los dispositivos de registro.
- Operar el sistema de registro audiovisual durante la audiencia.
- Realizar las copias del registro audiovisual a las partes que lo requieran.
- Realizar las tareas de resguardo de información.
- Realizar el acta de la audiencia, conforme el documento pre configurado, a lo largo de la audiencia, para que una vez terminada la misma, se anexe al legajo informático.

En la Oficina Judicial de Neuquén trabajan diez operadores de sala para un total de cuatro salas de audiencias. El motivo de que existan dos operadores por cada sala, tiene que ver con que mientras uno está realizando la supervisión de la audiencia, el otro está cerrando el acta de la audiencia anterior tal y como nos manifiesta el responsable de la Oficina de Gestión de Audiencias de la primera circunscripción. De esta manera, en el hipotético caso de que todas las salas de audiencia estuviesen siendo utilizadas de forma simultánea -algo que nunca sucedió en los días en que se visitó la Oficina Judicial- nos encontramos con un excedente de personal bastante injustificado.

También es importante mencionar que, mayoritariamente, el acta (que contiene información mínima como el objeto, los intervinientes y la decisión tomada en la audiencia) se redacta de forma manual sin ningún apoyo tecnológico.

## **5.6. Oficina de Gestión de Casos**

En atención a lo establecido en el Manual de Funciones de las Oficinas Judiciales del Fuero Penal, es misión de esta área la coordinación, control y ejecución de la gestión de los casos y trámites que requieren decisión jurisdiccional, garantizando el adecuado cumplimiento de sus funciones.

Dentro de la Oficina Judicial, Gestión de Casos se ubica -junto a la Mesa de Entradas y la Oficina de Gestión de Audiencias- dentro de la Unidad de Audiencias, que a su vez se encuentra situada al interior de la Subdirección de Asistencia a Garantías y Juicio.

De acuerdo a lo constatado y lo establecido en el Manual de Funciones, podríamos sintetizar el trabajo de esta Oficina en cuatro grandes tareas. La primera, a nivel general, consistente en gestionar los legajos judiciales y en particular mantenerlos actualizados en el sistema informático, conforme su estado procesal, asegurando la digitalización de todos los documentos recibidos por las vías autorizadas e incorporándolos electrónicamente en el sistema, y así evitar la duplicación de trámites y legajos. Por citar un ejemplo, en la oficina de Neuquén, relevamos que Gestión de Casos se encarga de recibir la acusación de la Fiscalía y ponerla en conocimiento de la víctima y de la querrela y posteriormente hacer lo propio con la Defensa. Una vez recibido el ofrecimiento de pruebas de la defensa o concluido el plazo de cinco días desde su notificación, la Oficina remite el caso a Gestión de Audiencias para que pueda dar trámite al agendamiento de la audiencia.

La segunda tarea se basa en recopilar y administrar la información necesaria que reciben de las audiencias o de la entrega de documentos de las partes, y aquella que surge con posterioridad a las audiencias junto con verificar las condiciones de cumplimiento de las medidas de coerción y cautelares que fuesen dictadas en las audiencias. En la oficina de Junín de los Andes, esta función se torna operativa del siguiente modo: el operador de sala, que intervino en la audiencia para registrarla, vuelca toda la información en un acta y realiza un pase interno a Gestión de Casos. A partir de ello, esta área -que se encuentra a cargo de una sola persona- realiza un conjunto de tareas, entre ellas, anotar el vencimiento de plazos para lecturas de sentencias, vencimiento de plazos de prisión preventiva, duración de la etapa de investigación, entre otras. Esta funcionaria, a nivel general, realiza un seguimiento a toda la agenda de las audiencias de la Oficina Judicial y en

particular a todos los cierres de situaciones procesales. Respecto al control de las medidas de coerción y cautelares, ésta es una tarea que en principio se desarrolla administrativamente vía llamados telefónicos u otras vías indirectas. Mientras que las solicitudes de revisión no sólo llegan a Ejecución sino también al Mesón de Entrada, en donde se le da trámite a Gestión de Casos.

Una tercera función está dada por disponer al área pertinente las comunicaciones procesales que sean necesarias en el proceso judicial. En la oficina de Junín, en el sistema actual, un funcionario de Gestión de Audiencias es quien realiza un “pase” a Gestión de Casos para que se hagan las notificaciones post-audiencias (como por ejemplo, comunicar a Gendarmería del establecimiento de una prohibición de salida del país para un imputado), las que son efectuadas a través de un oficio escrito. Al momento en que se efectuaba la presente investigación, se estaba valorando la posibilidad de que ambas oficinas (en definitiva, ambos funcionarios) trabajaran juntos en este aspecto, es decir, que ambos sean operadores de sala para hacer las comunicaciones urgentes ni bien finalicen las audiencias en un lapso más corto.

La cuarta y última labor a cargo de Gestión de Casos se trata de la depuración de las listas anuales de jurados populares. En el caso de la Oficina de Zapala, si bien aún no han tenido juicios bajo esta modalidad, han depurado los listados, fueron capacitados sobre juicio por jurados y han ido observando cómo esto se realiza en la circunscripción de Junín de los Andes.

## **5.7. Organización de los juicios por jurados**

Tal como adelantamos en el segundo capítulo, la reforma neuquina introdujo la novedad de regular el sistema de juicio por jurados dentro del código procesal penal. En concreto, en el artículo 35 se estipuló que *“cuando se deba juzgar delitos contra las personas, la integridad sexual o cualquier otro delito cuyo resultado haya sido muerte o lesiones gravísimas, siempre que el Ministerio Público Fiscal solicite una pena privativa de libertad superior a los quince años, el juicio será realizado en forma obligatoria frente a un tribunal constituido por jurados populares. El tribunal se integrará con doce jurados titulares y cuatro suplentes. La dirección del juicio estará a cargo de un juez profesional”*.

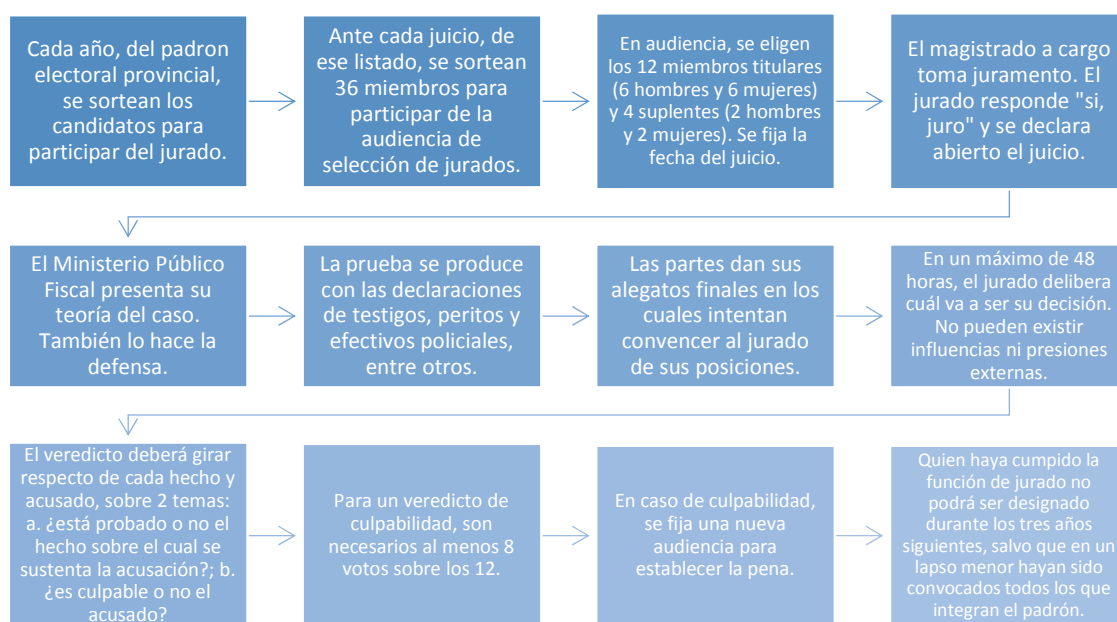
Es decir, que para la constitución de un tribunal con jurados se deben reunir dos requisitos: por un lado, un tipo delictivo específico (delitos contra las personas, la integridad sexual o cualquier otro delito cuyo resultado haya sido muerte o lesiones gravísimas) y por el otro, que la Fiscalía requiera un monto y modalidad de pena especial (pena privativa de libertad superior a los quince años). Solo en este supuesto se desencadenará el largo procedimiento de organización de juicios por jurados.

### ***Procedimiento general***



En términos generales, tanto procesales como operativos, podríamos afirmar que deben darse una serie de pasos escalonados para conformar un juicio por jurados, en los cuales intervienen un conjunto de actores. Una vez superados los requisitos referidos al delito y pena solicitada, que abran la competencia de un jurado popular, el procedimiento general para el desarrollo de los juicios puede ser graficado de la siguiente manera:

**Tabla N°3:** Procedimiento general de los juicios por jurados.



**Fuente:** Ministerio Público Fiscal de la provincia de Neuquén.

En esta gráfica podemos observar el circuito que se recorre para el montaje de un juicio cuyo tribunal esté integrado por jurados. Sobre la base de ese gráfico y en función a lo relevado, podemos agregar que el sorteo anual de candidatos para participar de un tribunal de jurados (paso 1) se realiza en la primera quincena de diciembre. Durante el mes de enero, a todos ellos se les envía una declaración jurada con preguntas vinculadas a sus datos personales, requisitos habilitantes e impedimentos legales para ser jurado. Esta declaración puede ser completada de dos maneras distintas: de forma manuscrita (enviándola por vía postal o entregándola en la oficina judicial) o por internet. A partir de allí es que se depura el listado con quienes serán aptos para ser jurados.

### **Medidas organizativas de las oficinas judiciales**

Ahora bien, este formato de juicio requiere de una serie de medidas organizativas específicas, que las oficinas judiciales deben prever dentro de su circuito de trabajo. Estas medidas se concretizan para dos audiencias determinadas: la de selección de jurados y la de juicio oral propiamente.

En lo que dice relación con la organización de ambas audiencias, en términos generales podemos afirmar que las oficinas judiciales han dispuesto metodologías informales que incluyen tareas de diversas índoles. De acuerdo a lo constatado, en la oficina de Neuquén, una vez finalizada la audiencia de selección, los empleados se quedan conversando con las dieciséis personas elegidas para definir la logística de su transporte, las características de la comida y los horarios de cada uno. A partir de estas informaciones es que se elabora la hoja de trabajo interna para gestionar todos los detalles vinculados a los jurados. Por ejemplo, ha ocurrido que algunos de ellos vivían a más de 300 kilómetros de distancia del tribunal, con lo cual les han ofrecido un hotel donde quedarse.

En el caso de la oficina de Junín de los Andes, una sola persona es quien se ocupa de dar seguimiento a los jurados tras la audiencia de selección, llamándolos por teléfono para apoyarlos o bien disponiendo lo necesario para brindarles seguridad, en conjunto con la unidad de servicios.

De acuerdo a lo establecido en el artículo 46 del Código Procesal Penal de Neuquén, la función de jurado es remunerada de dos maneras distintas, según la situación laboral de cada uno de ellos: si se trata de empleados públicos o privados mediante declaratoria en comisión con goce de haberes, la tarea de ser jurado resulta de carácter obligatorio; mientras que en el caso de trabajadores independientes o desempleados, podrán ser retribuidos a su pedido, con la suma de medio JUS diario (la unidad de medida llamada JUS corresponde a \$421,47, por lo cual medio JUS diario sería de \$210,74). En tanto, si así lo solicitasen los jurados seleccionados y si correspondiere por la duración del juicio o las largas distancias que deban recorrer para asistir al mismo, el Estado les asignará a su favor una dieta diaria suficiente para cubrir sus costos de transporte y comida.

En cuanto a las instalaciones, la oficina de la primera circunscripción judicial dispone de una sala de audiencias con las condiciones necesarias para celebrar juicios por jurados, mientras que en Junín de los Andes se realizan en el hall central de la oficina judicial y en Zapala directamente no se dispone de una sala para estos casos, aunque lo cierto es que allí aún no han tenido juicios con jurados a pesar de que los empleados de la unidad de recursos y de la oficina de gestión de casos ya han sido capacitados en esta materia y han observado su organización en la circunscripción de Junín.

## **5.8. Operatividad del principio de publicidad**

Uno de los valores básicos que inspiran el proceso de reforma neuquino consiste en someter las decisiones judiciales al escrutinio de las partes y del público en un ámbito de transparencia. Si bien

éste principio de publicidad se ha consolidado en el nivel discursivo, lo que aquí haremos es analizar su grado de operatividad práctica en el proceso de implementación de las oficinas judiciales.

En términos generales podríamos afirmar que los operadores han internalizado que las audiencias son de carácter público y a partir de ello podemos destacar ciertas iniciativas que dan cuenta de este aspecto. En concreto nos centraremos en dos *dimensiones operativas* (con esto nos referimos a manifestaciones concretas del principio de publicidad en el funcionamiento diario del sistema).

La primera tiene que ver con el esfuerzo de las oficinas judiciales en establecer puntos de encuentro con la ciudadanía. Una de sus formas es a través de la divulgación del trabajo de las oficinas y en particular de las agendas de las audiencias. Al respecto, vale destacar que en Junín de los Andes y Zapala, los calendarios con los días y horarios de las audiencias se publican en la página web del Poder Judicial pero además los días viernes se transmiten a través de los medios de comunicación locales. En Junín, puntualmente, se estaba valorando colocar una cartelería con el calendario en la puerta de ingreso. Mientras que en Neuquén, además de difundirlas por el sitio web institucional, se colocan en el mesón de entradas de la puerta, en donde los policías de guardia orientan a las personas en base al listado de las audiencias. Sobre este tema, cabe resaltar que los calendarios no son de fácil acceso por parte del público pues la única forma que éste tiene de anoticiarse de las audiencias es a través de los policías, quienes -en función a lo observado en las visitas- no comparten la información sin antes solicitar los motivos y justificaciones para acceder a ella, lo cual valoramos negativamente. A esto se suma que la oficina judicial de la primera circunscripción aún conserva la cartelería de los antiguos juzgados, lo que dificulta su fácil identificación por parte del público.

Otra forma de acercamiento con la ciudadanía dice relación con la difusión de las actividades de las oficinas judiciales en instituciones que tengan interés o participación en el proceso penal. En esto valoramos positivamente el trabajo de la oficina de San Martín de los Andes, en donde sus integrantes han organizado charlas informativas y orientativas al cuerpo policial local. Y también han transmitido audiencias de connotación pública a través de plataformas de vídeo online.

Sobre estas formas, entendemos que un sistema de justicia preocupado en acercarse a la ciudadanía debe partir de la base de hacerle saber cuál es el trabajo que desempeña, las ventajas que el nuevo sistema le ofrece y fundamentalmente posibilitar que puedan presenciar las audiencias.

Por otro lado, la segunda dimensión operativa se vincula con la ubicación física y señalética de las salas de audiencias. Este tema es clave en la medida en que reconozcamos que existen incentivos o desincentivos para que la ciudadanía presencie efectivamente las audiencias orales. En esta línea, un aspecto determinante consiste en evidenciar que el lugar en donde se realicen los debates será de mayor o menor accesibilidad para que la población se acerque hasta allí. Sobre el punto, hemos observado que en la primera circunscripción existen siete salas: tres en el mismo edificio, una cuarta en uno distinto y otras tres en el edificio del Tribunal de Impugnaciones. Sobre estas últimas no se han hecho observaciones. De las primeras cuatro, dos se encuentran ubicadas

en forma próxima al ingreso del edificio, lo cual facilita que el público las identifique sencillamente. Mientras que, de las otras dos, una se encuentra en un subsuelo y otra en un segundo piso. Si bien entendemos que esto obedece a los límites y capacidades reales de los edificios, efectuamos una valoración crítica desde el punto de vista de la accesibilidad, la cual entendemos que en estos dos casos se ve reducida no solo por su ubicación sino esencialmente por la escasa señalización que se tiene de ambas. En el caso de Zapala, que tiene dos salas de audiencias, se advierte negativamente que ninguna de las dos tiene la capacidad necesaria para el desarrollo de un juicio integrado por jurados.

En conclusión, si bien entendemos que la reforma neuquina se encuentra en un “proceso de construcción”, es importante advertir que existen ciertos aspectos que debilitan el principio de publicidad: en los párrafos previos hemos abordado los dos que a nuestro entender son los más visibles en la actualidad, aunque reconocemos que hay otros (como el respeto a los horarios de inicio de las audiencias) que sí se han abordado con eficiencia y merecen ser destacados.

## 5.9. Oficina de Seguimiento y Ejecución Penal

En la provincia de Neuquén, en la actualidad, ejercen dos juezas de ejecución: una con intervención en la primera circunscripción judicial y otra para todas las circunscripciones del interior. Las juezas tienen competencia para conocer en todos los planteos de la etapa de ejecución penal y también de los que se realicen durante el período de suspensión del juicio a prueba.

Por su lado, cada una de las Oficinas Judiciales está sub integrada por una Oficina de Seguimiento y Ejecución Penal, tal como hemos reportado en detalle en el segundo capítulo de este informe.

La Oficina de Seguimiento y Ejecución Penal, dependiente de la Subdirección de Asistencia a Garantías y Juicio, tiene tres misiones centrales de acuerdo al Manual de Funciones de la Oficina Judicial: 1. supervisar las condiciones de cumplimiento de las penas privativas de libertad y gestionar los procesos de ejecución; 2. regular y liquidar las tasas judiciales, gastos del procedimiento y pago de honorarios; y 3. controlar las condiciones, obligaciones y reglas de conducta impuestas por los Jueces en el marco de los casos penales, observando lo dispuesto en las leyes.

### ***Carga y distribución del trabajo de las Oficinas***

En función a lo relevado, en el siguiente gráfico podemos observar la integración de los equipos de las oficinas y la carga de trabajo en lo atinente a la cantidad de legajos de ejecución y *probation*:

Tabla N°1: Cantidad de jueces, empleados y legajos abiertos en las Oficinas Judiciales

CIRCUNSCRIPCIÓN	JUECES DE EJECUCIÓN	EMPLEADOS DE LA OFICINA DE SEGUIMIENTO	LEGAJOS DE PROBATION	LEGAJOS DE EJECUCIÓN
-----------------	---------------------	--	----------------------	----------------------

		Y EJECUCIÓN PENAL		
NEUQUÉN	1	12	486	469
CUTRAL CO	1	3	102	103
JUNÍN DE LOS ANDES		2	145 <sup>19</sup>	105
ZAPALA		3	103 <sup>20</sup>	172 <sup>21</sup>

Fuente: Elaboración propia en base a la información proveída por las Oficinas Judiciales (Mayo, 2015).

Concretamente, es posible realizar una comparativa del volumen de trabajo desde la perspectiva del juez de ejecución y de los empleados de la oficina, en relación a los legajos abiertos.

Esta información podemos observarla en el siguiente gráfico:

**Tabla N°2:** Proporción entre jueces y empleados y cantidad de legajos abiertos en las Oficinas Judiciales

CIRCUNSCRIPCIÓN	LEGAJOS DE PROBATION POR JUEZ	LEGAJOS DE EJECUCIÓN POR JUEZ	LEGAJOS DE PROBATION POR EMPLEADO	LEGAJOS DE EJECUCIÓN POR EMPLEADO
NEUQUÉN	486	469	41	39
CUTRAL CO	350	380	34	34
JUNÍN DE LOS ANDES			73	53
ZAPALA			34	57

Fuente: Elaboración propia en base a la información proveída por las Oficinas Judiciales (Mayo, 2015).

Este cuadro nos permite identificar la proporción entre la cantidad de legajos de ejecución y de *probation* por cada juez y empleado de la oficina de seguimiento y ejecución penal. Estrictamente, si bien es cierto que cada empleado cumple con una tarea distinta, en este gráfico pretendemos representar lo que sería la carga de trabajo “por cabeza” en lo referente a ambos legajos.

Podemos advertir que la relación entre la cantidad de jueces y legajos es dispar entre cada oficina. Lógicamente, la carga es mayor en la primera circunscripción, Neuquén, en tanto se trata de la más voluminosa en términos de la cantidad de habitantes y de casos que se gestionan.

Sobre la proporción con los empleados, en términos generales podríamos decir que en el interior se advierte una relación balanceada respecto a la carga que se tiene en Neuquén. Sin embargo, esta tendencia se invierte en el caso de Junín de los Andes, que concentra un número mucho

<sup>19</sup> Incluye los datos de suspensión de juicio a prueba de la ciudad de Villa La Angostura. Cabe aclarar que la Oficina de Seguimiento y Ejecución Penal tiene sede en Junín de los Andes, ciudad que se encuentra distante a 140 km de Villa La Angostura. De acuerdo a lo relevado con su directora, es por ese motivo que los legajos de control de las medidas de Suspensión de Juicio a Prueba de casos correspondientes a Villa La Angostura, por razones de comodidad de imputados (que deben presentarse o cumplir con diversas obligaciones y de víctimas que deben ir a recuperar objetos, o recibir dinero de indemnización o instituciones que pueden recibir donaciones impuestas como condiciones de la suspensiones) resulta desatinado hacer viajar a las personas víctimas o imputados para acercarse a la Oficina de Seguimiento y Ejecución Penal.

<sup>20</sup> Cabe destacar que el sistema informático computa una suspensión de juicio a prueba por cada imputado, es decir, que pueden ser menos cantidad de legajos si los contamos de a uno (por ejemplo, un legajo puede tener 12 personas a cuyo favor se les concedió la probation, por ende habría un único legajo pero 12 registros informáticos).

<sup>21</sup> Los 172 legajos de ejecución corresponden a: 88 de condenados en ejecución; 30 con cumplimiento efectivo de las penas; 30 con libertad condicional; 12 con salidas transitorias; 4 con cumplimiento condicional de penas; 4 con libertad asistida y 4 con salidas laborales (información actualizada al 31/05/2015).

mayor de legajos de ejecución y *probation* por cada empleado. Esta situación podría deberse, en gran medida, a que es la oficina que menos empleados tiene para gestionar ambos tipos de legajos.

En el capítulo final abordaremos las implicancias que esta distribución de trabajo tiene en términos de aprovechamiento de los recursos humanos, intentando re pensar la forma en que esta carga podría ser re concebida a los efectos de dar un valor agregado al trabajo de las oficinas.

### ***Gestión interna y rol del Juez de Ejecución***

En la oficina judicial de la primera circunscripción, una sola persona de la oficina de seguimiento y ejecución penal es quien recibe las solicitudes de audiencia, por mail o a través de un escrito, tras lo cual las envía físicamente a la oficina de gestión de audiencias en soporte papel.

En cuanto a la conformación de la agenda, la jueza de ejecución ha determinado que se le fijen audiencias tres veces a la semana, mientras que en dos oportunidades al mes concurre a visitar las unidades penitenciarias, que son cuatro. Una vez fijada la audiencia por la OGA, ésta es notificada por la propia oficina a través de una cédula. Esto implica que no se deriva a la oficina de comunicaciones sino que son ellos mismos quienes se encargan de esta tarea.

La jueza de ejecución de esta circunscripción ha fijado que no se celebren audiencias para aquéllos casos en los que no exista contradicción entre las partes, como los de extinción de la acción penal por el cumplimiento de las reglas de conducta de la suspensión del juicio a prueba. En tanto, los cómputos de la pena también son efectuados por los empleados administrativos de la oficina, fijando la fecha en que finalizará la condena, siendo revisado por la encargada de la oficina y posteriormente firmado por la jueza de ejecución. Esta decisión puede ser revisada por la jueza a pedido de parte, tal como establece el artículo 259 del Código Procesal Penal de Neuquén.

Las tareas que cumplen los sumariantes o empleados de la oficina son netamente administrativas: comunicaciones, requerimientos de informes, formularios de pedidos de audiencia, autorizaciones, incorporación de documentos a los legajos, entre otras. Por su lado, la directora de esta oficina trabaja en base a las directivas de la jueza de ejecución, que no solo asume la toma de decisiones jurisdiccionales sino también de índole administrativo, relativas a las actividades ya mencionadas.

Respecto al flujo de audiencias, aproximadamente, se nos refiere que en la primera circunscripción predominan los casos de suspensión del juicio a prueba por sobre los de ejecución.

En la oficina de la cuarta circunscripción judicial, que tiene asiento de funciones en la ciudad de Junín de los Andes, se gestionan también los casos de ejecución y *probation* provenientes de las ciudades de San Martín de los Andes y Villa La Angostura, con la particularidad de que en la oficina judicial de ésta última ciudad se tramitan los casos de *probation* originados en ese lugar.

La mesa de entradas general de la oficina judicial es la que recibe todas las solicitudes en materia de ejecución y suspensión del juicio a prueba. Tras ello, las derivan a la oficina de ejecución y

seguimiento, en donde estas materias se dividen entre dos personas para: agendar las audiencias, confeccionar las actas, ser oficial de sala y notificar lo resuelto en la audiencia. Las citaciones se realizan desde esta oficina, es decir, que al igual que en la primera circunscripción, no se derivan al área de comunicaciones. A esto se suma que quien tiene asignadas las suspensiones también se encarga de controlar los vencimientos. Las empleadas se sustituyen mutuamente.

La jueza de ejecución con intervención en las circunscripciones del interior ha organizado su agenda de forma tal de ir rotando entre todas ellas para celebrar las audiencias. En el caso de Junín, se han destinado los días viernes. En su caso, a diferencia de la jueza de la primera circunscripción, se realizan audiencias de extinción de la acción penal, que en promedio tardan tres minutos. La jueza entiende que si bien el código procesal penal establece que deben hacerse por resolución escrita, la audiencia permite que las partes puedan agregar información. Bajo esta modalidad se han llegado a realizar diez audiencias seguidas, solo para decretar la extinción. En tanto, los cómputos de la pena sí se están efectuando en la oficina y nunca se planteó que se realicen en audiencia pues allí se tiene toda la información o en caso de ser necesario se le requiere al Ministerio Público que la aporte.

En el caso de la tercera circunscripción, en Zapala, la entrada de casos se produce a través de la oficina de seguimiento y ejecución penal, mientras que el agendamiento lo realiza la oficina de gestión de audiencias para los días jueves, en los que la jueza de ejecución viaja hacia allí. En este sitio también se celebran audiencias de extinción de la acción penal sin controversia, en tanto es la misma jueza que interviene en Junín, tal como relatamos previamente. En la oficina judicial de esta circunscripción, el cómputo lo realizan directamente en la oficina de seguimiento y ejecución.

### ***Control de las reglas de conducta y ejecución penal***

Uno de los puntos críticos de cualquier administración de justicia es el sistema de respaldo de las decisiones judiciales, en lo atinente al control de las medidas que en ellas se dispongan. Esto es central por dos razones generales. Por un lado, porque la experiencia argentina y regional ha demostrado que en los casos de incumplimiento de las reglas o medidas de conducta se han generado procesos de remoción de jueces de ejecución, a quienes se les endilga esa infracción. Por el otro, porque esto se traduce en una deslegitimación y posterior desuso de las reglas o medidas, que en su generalidad están destinadas a ofrecer salidas distintas a la prisión o bien componer un sistema progresivo que permita la reinserción paulatina del imputado en el medio libre.

En las oficinas judiciales de la provincia de Neuquén prima el criterio de que ésta labor corresponde a las partes, en tanto son las primeras interesadas en que las medidas se cumplan o bien se decreten las salidas propias del sistema progresivo de ejecución de la pena.

En la primera circunscripción, hemos constatado que en los casos en los cuales vencen los plazos de las reglas de conducta de la *probation*, son las partes quienes deben cumplir con la solicitud de

audiencia. El director de la oficina judicial entiende que la oficiosidad del juez de ejecución tiene que ver con la supervisión del juez en la cárcel pero no dando impulso procesal. En esta línea, allí se suscitaron discrepancias en orden a la interpretación del artículo 262 del Código Procesal Penal, en lo atinente a los alcances administrativos de la oficina judicial en la solicitud de informes al servicio penitenciario. Es así que el 11 de marzo de 2014, el entonces coordinador de la oficina judicial dictó la resolución 15/2014, mediante la cual expresó que *“el nuevo código determina que se encuentra en manos de las partes la presentación de sus pretensiones y que al juez solo le corresponde resolver el litigio mediante audiencia. Por ello, no corresponde que los jueces, a través de la asistencia de la oficina judicial, practiquen tareas de investigación (vgr. Requerir los informes para acreditar los requisitos para acceder a beneficios de soltura anticipada; la no existencia de condenas pendientes, la citación y comparendo de los sujetos, etc.); y mucho menos coleccionar prueba que hace a aquella pretensión”*, concluyendo que *“se considera que todos aquellos trabajos que nos sean requeridos por los sujetos involucrados no deben ser canalizados, menos aún realizados por la oficina de seguimiento y ejecución penal, dependiente de la subdirección de asistencia a garantías y juicio”*.

Por su lado, en la oficina de Junín de los Andes se tiene una agenda en donde se anotan los vencimientos del día a día. Se sacan los legajos del mes y van revisando uno a uno si se cumplió o no se cumplió. De cada *probation* tienen un pequeño legajo en papel en donde en una ficha constan las condiciones que tiene que el imputado tiene que cumplir. Algunos ejemplos de las reglas de conducta que deben verificar son: comprobar la donación, que no haya habido más audiencias o chequear los comprobantes de las reuniones por alcoholismo. En ciertos casos, no lo comprueban de forma directa sino que aprovechan la información disponible en otras instituciones. En San Martín de los Andes, dentro de la Oficina de Ejecución se tiene una conexión directa con las comisarías y con la oficina de población judicializada. Mientras que las medidas cautelares no se controlan pues a quien le interesa es al Fiscal. Entienden que ellos sólo son receptores de la información y ponen en noticia al fiscal cuando le corresponde o se vence un plazo.

En la circunscripción de Zapala, realizan un control administrativo, chequeando mes a mes. Ellos verifican vía telefónica y mediante presentaciones de la persona en la Oficina Judicial. Allí no funciona la oficina de población judicializada, con lo cual no pueden contar con ellos, aunque a veces se acerca hasta ahí una asistente social proveniente de Neuquén. Por último, también entienden que a la Defensa le corresponde solicitar la libertad condicional, aunque es algo que no realizan.

En Cutral Co, respecto a la supervisión de las reglas de conducta, el patronato se encarga de los informes de control, en tanto los recibe el funcionario y se los notifica a las partes para que sean ellas quienes se encarguen de solicitar las audiencias ante la oficina judicial.

## **5.8. Subdirección de asistencia a Impugnación**



La subdirección de asistencia a impugnación se ubica institucionalmente dentro de la oficina judicial de la primera circunscripción, prestando apoyo a todas las oficinas de la provincia. El equipo de trabajo está compuesto por una subdirectora, a cargo de la dependencia, y cinco agentes.

De acuerdo al Manual de Funciones, esta dependencia de la oficina judicial tiene como misión ejecutar las políticas y estrategias de gestión del proceso penal asociado a la asistencia a impugnación dispuestas por el Director, teniendo a su cargo la planificación, organización, dirección, control y coordinación de las responsabilidades y procesos de trabajo de las unidades dependientes.

Se integra de una unidad de audiencias de impugnación, cuyo objetivo es la coordinación, planificación, control y seguimiento del cumplimiento efectivo de todas las tareas relacionadas con los procedimientos de impugnación referidos en el CPP. En concreto, cumple cuatro funciones: de mesa de entrada; de gestión de audiencias; de comunicaciones; y de gestión de casos.

Físicamente, el Tribunal de Impugnaciones (con competencia para toda la provincia) tiene su sede en la ciudad de Neuquén y está integrado por 13 jueces (que en el sistema anterior integraban las cámaras de juicio y la cámara provincial de apelaciones), quienes están situados en la ciudad en la cual tenían sede antes de la reforma procesal penal.

En cuanto al circuito que recorre la impugnación desde su presentación, hemos constatado que todos los recursos de la etapa de investigación y juicio de la ciudad de Neuquén se reciben en la subdirección de asistencia a garantías y juicio y son derivados automáticamente hacia la subdirección de impugnación. En el caso de los recursos del interior de la provincia, originados también durante las dos etapas procesales antes mencionadas, son presentados físicamente en las oficinas judiciales correspondientes y éstas las envían por mail a la subdirección de impugnación. En todos los casos, esta dependencia tiene un plazo máximo de diez días para fijar la audiencia. La agenda, entonces, se conforma de manera autónoma respecto de la de garantías y juicio.

En principio, esta modalidad de trabajo no parece la más adecuada por varias razones: la carga de trabajo que le significa a la subdirección de asistencia a garantías y juicio, el tiempo que insume el "pase" hacia la subdirección de impugnaciones y la posibilidad de que en el orden de prioridades de trabajo quede en última instancia (por no depender estrictamente de garantías y juicio la efectivización del agendamiento y realización de la audiencia de impugnación). A esto se suma que hemos constatado que ha habido casos en los cuales a las partes se le produjo una superposición entre las audiencias (de investigación o juicio con las de impugnación) producto de la falta de coordinación entre las agendas, lo cual resultó en que las audiencias debieron ser canceladas y posteriormente reprogramadas.

De hecho, de acuerdo a lo relevado, en el Tribunal de Impugnación se está valorando la posibilidad de que los recursos se presenten directamente en su subdirección. Este aspecto, sin embargo, lo analizaremos con mayor profundidad en el capítulo final del presente informe.

Respecto a la conformación de los tribunales, en un principio los jueces debían viajar siempre hacia otras localidades, aunque a partir de la implementación del sistema de videoconferencias están realizando una gran cantidad de audiencias a través de esta modalidad. Sin perjuicio de ello, aún viajan para determinados casos (como por ejemplo, la revisión de los juicios). En cualquier supuesto, en las oficinas judiciales del interior, lo que se hace es llamar a la subdirección de Neuquén para coordinar la disponibilidad de las agendas de los jueces de impugnación, ya sea para que intervengan por videoconferencia o deban trasladarse hacia otra ciudad.

Por último, en relación a la carga de trabajo de la subdirección de asistencia a impugnaciones, hemos relevado que gestionan aproximadamente una cantidad de 3 casos por día.

## **6. Observaciones**

En este capítulo presentaremos ciertas observaciones prácticas tendientes a reforzar el buen funcionamiento de las oficinas judiciales, bajo la consideración de que en tan solo un año se ha realizado un gran trabajo y que los resultados alcanzados han sido muy satisfactorios.

Es decir, que estas consideraciones parten de la base de entender a la reforma neuquina como un “proceso en construcción” que ha avanzado significativamente en el último año, pero que -como todo sistema- requiere de controles y ajustes para profundizar este camino.

### **6.1. Coordinación entre la Oficina Judicial y el Colegio de Jueces**

En el desarrollo de este informe hemos resaltado la proactividad de los funcionarios de la oficina judicial y de los jueces en la búsqueda de consensos y de soluciones a las problemáticas propias de la operativa cotidiana del sistema. En concreto, subrayamos que quienes ejercen la dirección de las oficinas mantienen vínculos informales tanto con el presidente del colegio como con todos los jueces, siempre que fuese necesario atender algún inconveniente particular.

Sin perjuicio de esta situación, consideramos que dentro del proceso constructivo de la reforma sería altamente beneficioso poder comenzar a “estandarizar” estas relaciones de coordinación, de manera que no estén sujetas solamente a contactos informales y contingentes.

En este sentido, entendemos que sería muy bueno considerar la posibilidad de elaborar algún reglamento o protocolo en donde se puedan ver comprometidos aspectos mínimos tales como el procedimiento de discusión y confección de los informes anuales de gestión, la planificación de las audiencias (no solo lo atinente al agendamiento, sino también las estadísticas, los “tiempos muertos” en las salas, entre otros), la vinculación con otros actores del sistema (policía, por ejemplo) y fundamentalmente comprometer a los jueces con los resultados de la gestión.

Adicionalmente, sería recomendable fijar criterios de periodicidad para estos encuentros, como por ejemplo tres encuentros fijos al año en donde se fijen objetivos, se asignen responsabilidades y se haga un monitoreo de los avances y retrocesos.

## **6.2. Reorganización de la Oficina de Seguimiento y Ejecución Penal**

En función a todo lo relevado, consideramos que el aspecto más problemático en el funcionamiento de las oficinas judiciales reside en el modo en que se está trabajando en las oficinas de seguimiento y ejecución penal, principalmente en la primera circunscripción judicial.

En términos generales, podríamos afirmar que estas oficinas continúan funcionando bajo la misma modalidad que los tradicionales juzgados de ejecución, en base a dos factores concretos.

Uno de ellos tiene que ver con el trabajo interno que realizan los empleados. En Neuquén, hemos constatado que se trata de tareas eminentemente administrativas vinculadas al “sostenimiento del legajo de ejecución”, como la incorporación de informes o producción de cédulas. En su lugar, sería mucho más productivo que los empleados pudiesen destinar su tiempo a relevar información que sea de utilidad para los imputados y condenados, como por ejemplo: en los casos de probation, identificar instituciones en donde se pudiesen cumplir las reglas de conducta (y más concretamente, relacionadas con las necesidades puntuales que tengan los imputados), habiendo detectado previamente cuáles son las problemáticas más comunes que se presentan; relevar la disponibilidad de cupos carcelarios; producir información sobre las condiciones carcelarias que pudiesen servir al juez de ejecución como complemento de las visitas mensuales, entre otros grandes aspectos.

Un segundo tema tiene que ver con el rol de la jueza de ejecución en la primera circunscripción, que sigue conservando funciones de “superintendencia” por sobre todo el personal. La responsable de la oficina funge como su secretaria, lo cual implica que es la encargada de aplicar todas las directivas de la jueza, tanto sustantivas como administrativas. Sobre esto, solo cabe puntualizar que si bien la ejecución de la pena es un ámbito en el que el juez tiene una actividad mucho más proactiva, ello no implica que las funciones de administración de la oficina estén a su cargo.

De forma adicional, en el interior se están realizando audiencias no contradictorias (como las de extinción de la acción), a lo cual no le encontramos sentido pues no existen puntos a discutir que merezcan desandar el proceso de agendamiento, celebración y registro de la audiencia.

## **6.3. Reforzamiento del principio de publicidad**

En el apartado en el que analizamos la operatividad de este principio, consignamos la forma en que las oficinas están trabajando en la difusión de la información relativa a las audiencias. Al

respecto valoramos positivamente que algunas oficinas están transmitiendo las agendas a través de medios locales y que otras están haciendo esto por medio del sitio web del Poder Judicial.

Ahora bien, consideramos que se podría trabajar mucho más en el inter relacionamiento con la comunidad en la puesta en conocimiento de la existencia de las oficinas judiciales y de la posibilidad de que el público en general pueda acceder libremente a presenciar las audiencias.

Un ejemplo de ello es la inexistencia de cartelera actualizada en los dos edificios de la primera circunscripción judicial, en tanto los que están refiere a información correspondiente al sistema antiguo. No se advierte en esto una preocupación en incentivar a la sociedad a sentir la presencia de una oficina judicial que pueda acercarles información sobre el funcionamiento de la justicia.

#### **6.4. Revisión de la metodología de trabajo de la Subdirección de Asistencia a Impugnación**

En este tema, creemos que es necesario re ver el funcionamiento interno de la subdirección de asistencia a impugnación en base a dos factores.

Por un lado, hemos constatado que los ingresos de las impugnaciones se realizan a través de la subdirección de asistencia a garantías y juicio, para que posteriormente esta la derive a la primera. Esta modalidad es altamente burocrática y en nada contribuye a otorgar celeridad a los trámites. Sería mucho más simple que los litigantes presenten los recursos directamente en la subdirección de asistencia a impugnaciones, tal como lo regula el Manual de Funciones de la OFIJUD. Y en los casos de los recursos del interior, estos podrían ser enviados por mail directamente por los litigantes, sin necesidad de presentarlos en papel en las oficinas y que estos los manden a Neuquén.

Por otro lado, un aspecto que podría mejorarse tiene que ver con el agendamiento de las audiencias de impugnación. Hemos relevado que ha sucedido que a los litigantes se les produzcan superposiciones con las audiencias de la etapa de investigación. Sería recomendable establecer algún punto de coordinación entre ambas agendas para evitar estas situaciones, que no hacen más que generar retrasos o cancelaciones de audiencias, con las implicancias que ello conlleva.

#### **6.6. Mejorar la operatividad de las Oficinas de Gestión de Audiencias.**

La Oficina de Gestión de Audiencias debiera configurarse como la columna vertebral de la Oficina Judicial ya que sus funciones están relacionadas con uno de los aspectos centrales en un sistema procesal penal con carácter oral, esto es, la celebración de audiencias contradictorias, orales y

públicas. Existen algunos aspectos que consideramos no favorecen que la Oficina de Gestión de Audiencias realice su trabajo de forma adecuada.

En relación al trabajo de los operadores de sala, pensamos que sería importante que el registro del acta dejase ser manual y pudiese evolucionar a una transcripción a través de un computador, lo que debiera permitir que el acta se iniciase y cerrase en la misma audiencia como sucede en otros países. Sin poder hacer un mayor análisis de esta situación debido al poco tiempo de la visita en terreno, nos da la impresión de que la cantidad de operadores de sala para la Oficina de Gestión de Audiencias de la primera circunscripción es demasiado elevada. Sobre todo, si comparamos esta situación con la Oficina de Gestión de Audiencias de la tercera circunscripción.

A pesar de no haber tenido tiempo para analizar este aspecto, consideramos que sería importante analizar cuanta cantidad de la información de la audiencia están volcando los operadores de sala en el acta. Esto es debido a que en otros países con procesos de reforma semejantes, se ha visto una tendencia hacia la transcripción de fragmentos de las audiencias, lo que puede derivar en la aparición de pseudoexpedientes.

## **6.7 La delgada línea entre la Oficina de Gestión de Audiencias y la Oficina de Gestión de Casos**

En el Manual de Funciones, se establece que algunas de las responsabilidades del área de Gestión de Casos son la actualización del legajo informático así como la recopilación y administración de la información proveniente de las audiencias.

A pesar de ello, en la práctica hemos comprobado como en varias de las Oficinas Judiciales, estas funciones han sido asumidas por los operadores de sala, debido a que ellos tienen información de mayor calidad acerca de la audiencia que han terminado de presenciar. En otros casos, se está valorando la posibilidad de que puedan trabajar de forma conjunta entre los Operadores de Sala y la Oficina de Gestión de Casos.

Estas opciones nos parecen soluciones creativas a la hora de adaptar el Manual de Funciones y que además permiten evitar eventuales efectos perversos como que los operadores empiecen a elaborar actas más extensas para que en Gestión de Casos tengan más información de la audiencia.

## **6.8. Favorecer la planificación estratégica por parte de los Directores**

En base a las entrevistas realizadas a los/as Directores/as de cuatro circunscripciones judiciales de la provincia de Neuquén, hemos podido constatar la imposibilidad de que la aplicación informática permita extraer reportes de gestión útiles para que los/as Directores/as puedan desempeñar sus funciones de planificación estratégica.

La única información que pueden extraer tiene que ver con el agendamiento y la realización o cancelación de audiencias. Si bien estos datos son relevantes para el funcionamiento de la Oficina Judicial, consideramos que en el futuro, el sistema informático debiera enfocarse en la producción de información de mayor complejidad relacionada con el funcionamiento práctico del sistema procesal penal y de las distintas salidas que éste ofrece para de esta forma poder priorizar y seleccionar recursos.

A pesar de ello, somos consciente de que la Reforma Procesal en Neuquén se encuentra en una fase inicial en la cual se ha priorizado la actuación sobre determinados aspectos centrales definidos estratégicamente. Por ese motivo, este tipo de aprovechamiento del sistema informático debe incorporarse a las prioridades a medida que la Reforma Procesal Penal empiece a consolidarse.

## **7. Conclusiones**

El proceso de Reforma Procesal Penal en Neuquén, a pesar de encontrarse completamente implementado en la totalidad de su jurisdicción, todavía se encuentra en una etapa inicial o de construcción.

A la hora de analizar el estado de las Oficinas Judiciales en la provincia Neuquén advertimos que las decisiones de política pública relativas al diseño, planificación e implementación han sido altamente positivas.

Además, el modelo de Oficina Judicial existente en Neuquén tiene muchos puntos de conexión con otras experiencias de innovación en la Gestión Judicial en países como Chile, Costa Rica, España, Panamá, Perú y México. En algunos casos, hemos detectado la existencia de rasgos profundamente innovadores y sofisticados como el soporte administrativo a la celebración de juicios por jurados. Desde CEJA consideramos que estas buenas prácticas debieran servir de ejemplo a otros países que se encuentren implementando Oficinas de estas características.

Como en todo proceso de reforma o transformación de un sistema complejo como es el judicial, es imprescindible afrontar los cambios con flexibilidad y capacidad de ajuste. En ese sentido, en el apartado sexto del presente informe se sugieren algunas recomendaciones para favorecer la consolidación del modelo de Oficina Judicial del fuero penal de Neuquén.

## ANEXO METODOLÓGICO

La investigación procuró relevar de un modo transversal el funcionamiento de las oficinas judiciales de la provincia de Neuquén en lo atinente a los puntos sustanciales de su operativa diaria. Es así que se emplearon distintas técnicas de recolección de información, a saber:

### 1. Observaciones no participantes

Durante las visitas realizadas del 16 al 20 de marzo del 2015, el equipo de investigación observó el funcionamiento general de las oficinas judiciales a partir de dos variables particulares.

Por un lado, la modalidad de “visita institucional”, que implicó un recorrido por las instalaciones de las oficinas, a partir de lo cual se comprendió el contexto general en el cual se inserta el trabajo de las distintas unidades. De este modo, también se pudo comprobar la distribución del personal en los edificios, los espacios de trabajo, las ubicaciones y dimensiones de las salas de audiencia y la operatividad de las plataformas informáticas, entre otros aspectos de estas características.

Por otra parte, se empleó la metodología de “observación de audiencias”. Esto permitió constatar diversos factores: el impacto del trabajo de la oficina judicial en la preparación de su producto principal (la audiencia), el rol de los funcionarios de la oficina durante el desarrollo de la audiencia y fundamentalmente la labor de las partes en relación a las instalaciones y sus herramientas.

### 2. Realización de entrevistas

Durante la estadía en la provincia de Neuquén y como consecuencia de las observaciones a las cuales hemos aludido, el equipo realizó un total de dieciséis entrevistas con diversos actores involucrados en el funcionamiento de las oficinas judiciales.

El detalle preciso de las fechas en las que se realizaron las entrevistas y de la ocupación profesional de los distintos entrevistados puede encontrarse en el siguiente cuadro:

NOMBRE	OCUPACIÓN	FECHA
<b>OFICINA JUDICIAL I CIRCUNSCRIPCIÓN NEUQUÉN</b>		
Gastón Rosenfeld	Director	18 de Marzo de 2015
David Ojeda	Subdirector de Asistencia a Garantías y Juicio	18 de Marzo de 2015
Claudia Zanellato	Oficina de Comunicaciones	19 de Marzo de 2015
Natalia Lacoste	Oficina de Seguimiento y	20 de Marzo de 2015

	Ejecución Penal	
Alejandro Hueller	Oficina de Gestión de Audiencias	20 de Marzo de 2015
<b>OFICINA JUDICIAL II CIRCUNSCRIPCIÓN CUTRAL CO</b>		
Karina Magali Juárez	Directora	27 de Marzo de 2015
<b>OFICINA JUDICIAL III CIRCUNSCRIPCIÓN ZAPALA</b>		
María Luisa Squetino	Directora	17 de Marzo de 2015
<b>OFICINA JUDICIAL IV CIRCUNSCRIPCIÓN JUNÍN DE LOS ANDES</b>		
Romina Sosa Rojido	Directora	16 de Marzo de 2015
Andrea Ostolezo	Subdirectora	16 de Marzo de 2015
Gabriela Pellico	Responsable Unidad de Audiencias	16 de Marzo de 2015
Lorena Pagani	Mesa de entradas	17 de Marzo de 2015
Sonia Mancini	Notificaciones y Juicio por Jurados	17 de Marzo de 2015
Marta Torrendel	Oficina de Gestión de Casos	17 de Marzo de 2015
Blanca Alderete	Oficina de Seguimiento y Ejecución Penal	17 de Marzo de 2015
Jorge Valencia	Oficina de Gestión de Audiencias	17 de Marzo de 2015
<b>SEDE SAN MARTÍN DE LOS ANDES</b>		
Cecilia Bellavitis	Oficina de Control de Gestión de Procesos y Estadísticas	16 de Marzo de 2015

### 3. Revisión documental y de estadísticas

De manera previa a la realización de las visitas, el equipo de trabajo tuvo a su cargo el relevamiento de material documental vinculado con el funcionamiento de las oficinas judiciales (manuales, protocolos, reglamentaciones, etcétera) y de material general relacionado con las particularidades del proceso penal neuquino. Por otro lado, a su vez, se realizó un análisis de la estadística existente sobre los resultados del sistema, a los fines de dimensionar la carga laboral y el tipo de casos que se estaban gestionando, con la intención de tener una aproximación al estado del sistema.



