

Sistemas Judiciales

Una perspectiva integral sobre la administración de justicia



Las Nuevas Oficinas de Gestión de Audiencias

Implementación y gestión de las Oficinas Judiciales en Argentina: **Guillermo Cosentino** (Chubut), **María Schirvarger** (La Pampa), **Celeste Bolan** (Neuquén), **Julia Amarilla Páez** (Santa Fe) y **Mariano Renolfi** (Santiago del Estero) • **Leonel González** La Gestión Judicial en los Tribunales de Familia de Santiago de Chile • **Juan José Hernández** Cuestiones relevantes de la gestión penal por audiencias en Guatemala • **Marco Fandiño** Lecciones extraídas de la implementación de la Nueva Oficina Judicial en España • **Cristian Riego** El sistema de *case management* y su aplicación en el contexto chileno • **CEJA** Evaluación del impacto del nuevo Modelo de Gestión Fiscal del Ministerio Público de Guatemala • **DEBATE** Las nuevas Oficinas de Gestión Judicial • **JORNADAS** Las Unidades de Tramitación de Audiencias: Un Instrumento de Modernización y Transparencia Judicial

Sistemas Judiciales

Directores

Jaime Arellano

Alberto Martín Binder

Comité Editorial

Christina Biebesheimer

Rafael Blanco

Carlos Cordovez

Alfredo Fuentes

Linn Hammergren

Luis Pásara

Hernando París

Carlos Peña

Rogelio Pérez Perdomo

Silvina Ramírez

Juan Enrique Vargas

⇒ EDITORIAL. La agenda judicial de América Latina, <i>Jaime Arellano</i>	4
⇒ TEMA CENTRAL Las Nuevas Oficinas de Gestión de Audiencias	
▶ Mariano Renolfi (Santiago del Estero) La Oficina de Gestión de Audiencias en Santiago del Estero	6
▶ Guillermo Cosentino (Chubut) Los nuevos sistemas de registro de casos judiciales.....	9
▶ Celeste Bolan (Neuquén) La planificación de la Oficina Judicial	15
▶ Julia Amarilla Páez (Santa Fe) El diseño de procesos de trabajo para la Oficina de Gestión de Audiencias.....	32
▶ María Schirvarger (La Pampa) La implementación de la Oficina de Gestión de Audiencias en La Pampa.	36
▶ Leonel González La Gestión Judicial en los Tribunales de Familia de Santiago de Chile	41
▶ Juan José Hernández Cuestiones relevantes de la gestión penal por audiencias en Guatemala	56
▶ Marco Fandiño Castro Lecciones extraídas de la implementación de la Nueva Oficina Judicial en España.....	64
▶ Cristian Riego El sistema de “Case management” y su aplicación en el contexto chileno.....	76
⇒ DEBATE. Las nuevas oficinas de gestión judicial	83
⇒ RESEÑAS. Evaluación del impacto del nuevo Modelo de Gestión Fiscal del Ministerio Público de Guatemala, CEJA	90
⇒ MULTIMEDIA	
▶ Especial web con videos de las jornadas “Las Unidades de Tramitación de Audiencias: Un Instrumento de Modernización y Transparencia Judicial”, realizadas en la ciudad de Buenos Aires en abril de 2014.....	93

[Las opiniones vertidas en la revista son de responsabilidad de sus autores y no de las instituciones que la editan.]

Directores

Alberto Binder
Jaime Arellano

Coordinadores temáticos

Leonel González
Jorge Boerr

Equipo editorial

Leonel González
Francisco Godínez Galay
Inés Binder
Leticia Lorenzo

Diseño gráfico

Patricia Peralta

CEJA

Rodo 1950, Providencia,
Santiago de Chile,
Tel: +56 (2) 2742933
Fax: +56 (2) 3415769

E mail: info@cejamericas.org

Página web: www.cejamericas.org

INECIP

Talcahuano 256, 1º piso (C1013AAF)
Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina,
Tel/Fax: (00-54) 1143720570,
E-mail: inecip@inecip.org
Página web: www.inecip.org

La agenda judicial de América Latina

Probablemente uno de los objetivos más complejos de lograr en los procesos de reforma a los sistemas judiciales en el continente, es que estos contemplen un diseño de política pública integral. Dentro de los procesos de diseño de las reformas judiciales, lamentablemente la tradición extendida ha sido el poco interés destinado a producir transformaciones significativas en las estructuras organizacionales y los modelos de gestión asociados.

Es así que muchas reformas sustantivas a la justicia han sido diseñadas desconectadas del nivel de gestión del sistema, lo cual ha significado que muchas de ellas no lograran cumplir con los objetivos que se habían propuesto en un inicio.

La cuestión es que las reformas a los sistemas de justicia han establecido nuevos estándares de juzgamiento. Al efecto se han regulado especialmente las audiencias orales, que son elemento central del nuevo paradigma, como materialización de la garantía del debido proceso, herramienta de transparencia y ejercicio del derecho de defensa y contradicción, mecanismo de depuración de la prueba, y metodología central para la toma de decisiones durante

el procedimiento. Estas audiencias orales (no sólo el juicio oral), centrales a los modelos reformados tanto en materia penal como civil, exigen que la gestión se adecue a este nuevo formato de trabajo. Esto es, que la gestión judicial abandone la función histórica de tramitación de un expediente y adopte, en cambio, el nuevo rol cuyo objetivo es desarrollar de forma efectiva y eficiente las audiencias orales.

En esta perspectiva se ha ido instalando con fuerza en la agenda judicial de América Latina, la idea de que las oficinas judiciales son el motor de los procesos reformados. Ellas tienen a su cargo, entre otras tareas, coordinar las agendas de los actores organizando las audiencias, realizar las comunicaciones, informar a las partes, citar testigos y peritos, y ejercer la custodia de objetos, entre otros, procurando siempre el uso más efectivo de los espacios físicos y los recursos jurisdiccionales disponibles.

A partir de la constatación de esta centralidad, los proyectos integrales iniciales de reforma a los sistemas de justicia en la región, y sobre todo aquellos que vinieron en una segunda etapa a extender, profundizar o corregir diseños previos, han implementado

oficinas de gestión de audiencias, que logran romper con el paradigma tradicional de organización del despacho judicial. Estos nuevos diseños e implementaciones, tienen aciertos e innovaciones, pero también debilidades a considerar.

Es por ello que tanto CEJA como INECIP han decidido dedicar el presente número de la revista *Sistemas Judiciales* al tratamiento de las experiencias de innovación vigentes en la región en materia de oficinas judiciales, así como discutir los desafíos que aún están pendientes.

En esta edición se aborda como tema central las diversas iniciativas que se han puesto en marcha en América Latina. Se han incluido artículos sobre oficinas implementadas a nivel local en Argentina, en donde gran parte de las provincias han instalado procesos penales acusatorios. A su vez, en dicha sección se tratan experiencias destacadas, como la reforma del sistema de gestión judicial en los Tribunales de Familia de Santiago de Chile, el estado de situación en Guatemala y la nueva oficina judicial en España.

Por otra parte, en los debates generales se ha procurado proveer al lector de información actual sobre la situación en diferentes países, como México, Chile, Bolivia y Perú, a partir de una serie de entrevistas realizadas a actores e investigadores de cada país.

En este número encontrarán material actualizado que recoge de manera integral los procesos de cambio que tanto en el ámbito penal como civil han comenzado en nuestra región en materia de gestión del despacho judicial. Esperamos que esta nueva edición de *Sistemas Judiciales* sea de su interés y aporte a las discusiones, diseños e implementaciones que aún se encuentran pendientes, a partir de la información sobre las experiencias de innovación que se están implementando en la región, y los aprendizajes que surgen de las debilidades propias de una política pública dinámica y en constante perfeccionamiento. ■

Jaime Arellano
Director Ejecutivo
Centro de Estudios de Justicia
de las Américas | CEJA

Mariano Renolfi

Director O.G.A., Cámara de Apelación y Control y Tribunal de Alzada,
Circunscripción Judicial Capital, Poder Judicial de Santiago del Estero

La oficina de gestión de audiencias en la Provincia de Santiago del Estero

1) Introducción

En el mes de marzo del año 2009, se sancionó en la provincia argentina de Santiago del Estero, la Ley N° 6941 que aprobaba el Código de Procedimiento Penal que establecía la implementación del Sistema Acusatorio Adversarial para esta provincia.

Hay que resaltar que los procesos de reforma en la provincia habían transitado un largo camino, que comenzó en la década del ochenta, receptando en esa época el denominado “Código Maier”, hecho que dio origen a diversos proyectos tratados en la legislatura provincial. En el año 1994 y por iniciativa del Superior Tribunal de Justicia se elaboró un ulterior proyecto sobre las bases citadas. Es de destacar la constante participación del INECIP en las distintas etapas reformistas.

En el año 2005, las nuevas autoridades del Poder Judicial, diagramaron un programa denominado “Poder Judicial en Cambio” mediante el cual se convocó a una comisión que trabajó sobre los proyectos anteriores. Dicha convocatoria tuvo una amplia acogida

por parte del Ejecutivo y del Legislativo. Los tres Poderes del Estado se organizaron en lo que se denominó “Comisión Interinstitucional”, que luego de varios encuentros dio como fruto la Ley N° 6941.

Puertas adentro del Poder Judicial, se creó la figura de la “Autoridad de Aplicación” integrada por los vocales del Superior Tribunal de Justicia y el fiscal general del Ministerio Público Fiscal. Este órgano se encarga de diagramar y redactar los reglamentos que se aplican en las circunscripciones judiciales en las que se va implementando el nuevo Código.

A su vez el órgano executor de las directivas de la Autoridad de Aplicación es el “Equipo Técnico”, que se encuentra integrado por operadores del Poder Judicial, y es el encargado de llevar a la práctica aquellas decisiones a las que arribó la Autoridad, relacionadas tanto con la implementación del Código como con monitoreo de las oficinas, relevamiento del personal, etc.

No se puede dejar de hacer referencia a la asistencia que prestó el INECIP, y que en la

actualidad continúa brindando. El Instituto acompaña y monitorea el proceso de implementación como así también dicta las capacitaciones que demanda esta nueva etapa.

II) Inicio y evolución de las oficinas de gestión de audiencias en el ámbito provincial

Hecha esta breve introducción, entramos ahora en lo que se refiere a los procesos de diseño.

El mapa de la Justicia Criminal de la Provincia se divide en cinco jurisdicciones, las que a su vez abarcan varios departamentos, siguiendo una estadística de conflictividad, densidad poblacional y área geográfica entre otros factores. La distribución sería la siguiente:

- Circunscripción Judicial Capital (15 departamentos)
- Circunscripción Judicial Banda (2 departamentos)
- Circunscripción Judicial Termas (2 departamentos)
- Circunscripción Judicial Añatuya (2 departamentos)
- Circunscripción Judicial Frías (2 departamentos)

En Santiago del Estero, a diferencia de otras provincias, se optó por la implementación en forma progresiva del nuevo Código de Procedimientos, comenzando en la Circunscripción Judicial Frías. Este modelo de puesta en marcha en forma gradual, tiene como uno de sus principales móviles, el perfeccionamiento de cuestiones operativas referidas tanto al aspecto reglamentario, como al área de recursos humanos y el referido al ámbito edilicio.

En lo atinente a las cuestiones reglamentarias, las mejoras que iban surgiendo (producto principalmente de la autocrítica) se plasmaban en los Reglamentos dictados

por la Autoridad de Aplicación. Se trata de directivas marco a ser aplicadas en las Jurisdicciones venideras. Estos reglamentos diagraman la organización de los organismos y describen las funciones de los distintos operadores, estos es: jueces de Control, fiscales, defensores oficiales, Oficina de Gestión de Audiencias, Juzgado de Transición (estos últimos, son los organismos que entienden en aquellas causas remanentes del viejo sistema).

En el área edilicia, el Poder Judicial se embarcó en la construcción de nuevas sedes en el interior provincial, de acuerdo con los requerimientos que conlleva el sistema acusatorio, siempre en pos de brindar un mejor y más ágil servicio al justiciable.

Otra de las distinciones que caracterizan al Poder Judicial de Santiago del Estero está relacionada con la estructuración por etapas de las Oficinas de Gestión de Audiencias, en este sentido, tenemos **O.G.A.** para los **Juzgados de Control** de cada una de las circunscripciones judiciales. Estas oficinas intervienen durante la investigación penal preparatoria y hasta la etapa de elevación a juicio. Y también hay **O.G.A.** para la **Cámara de Apelación y Control y Tribunal de Alzada**. Aquí, con sede en la ciudad capital, se brinda asistencia a los magistrados durante la etapa recursiva.

En la actualidad se está debatiendo a nivel legislativo y en el ámbito del Poder Judicial, la creación de una Oficina de Gestión de Audiencias para el Tribunal de Juicio. No está de más aclarar que en cada una de estas etapas, los magistrados se encuentran agrupados en Colegios de Jueces.

Dado el análisis de la experiencia de otras provincias, las autoridades del Poder Judicial decidieron que tanto los magistrados como los directores de O.G.A. tuvieran como autoridad común a ambos a la Sala Penal del

Superior Tribunal de Justicia, la que dirimirá los eventuales conflictos que surgieran entre los jueces y los directores.

III) Logística y cuestiones operativas

La sanción de la Ley N° 6941 implicaba solo una parte de este proceso de reforma. Una vez aprobado el nuevo Código de Procedimiento Penal, la Autoridad de Aplicación, con muy buen criterio, encomendó a las Oficinas de Recursos Humanos del Poder Judicial como del Ministerio Público, el relevamiento del personal. La tarea realizada por estas áreas permitió a través del estudio de los perfiles de los operadores, detectar la capacidad, condiciones e idoneidad de los entrevistados reasignándolos, de acuerdo con las necesidades que requerían las nuevas oficinas.

En otro orden, el “Equipo Técnico” llevó adelante diversos relevamientos estadísticos en los Juzgados de Crimen de las distintas jurisdicciones para poder determinar los grados de conflictividad, índices delictivos y demás datos que permitieran precisar cómo se compondrían las estructuras, en lo atinente a cantidad de operadores, espacios físicos y demás recursos materiales.

Otra de las cuestiones que deben tenerse en cuenta para la operatividad de la O.G.A. es el **sistema informático**. Al respecto, el Área de Desarrollo de Software del Poder Judicial fue la encargada de diseñar el programa “Sistema de Gestión de Audiencias” que genera automáticamente fecha, hora, tipo de audiencia, órgano jurisdiccional interviniente, fiscales, defensores, querellante, imputado, detalle de cada una de las partes para la impresión de la cédula de notificación, así como también las opciones para eliminar o modificar la audiencia fijada, formulario del acta de debate, notificación automática de las audiencias al M.P.F. y al defensor oficial.

Entre las ventajas del sistema se destacan la organización del cronograma de audiencias, evitando de esta manera la superposición de horarios en la agenda de los magistrados, para lograr un uso ordenado de las salas.

Como corolario a lo expuesto, tanto en la O.G.A. de la jurisdicción Frías, como actualmente la O.G.A. de la Cámara de Apelación y Control, se fijaron como política, reuniones periódicas con los miembros del equipo de la O.G.A. Producto de estas reuniones, surgieron ideas acerca de modelos de implementación de datos estadísticos, manuales instructivos de los sistemas de registro de audio y video, formas de organización de la documentación que tramita por la oficina, rotación de las funciones de los operadores, organización del cuerpo de relatores.

El principal objetivo que se tuvo en cuenta al implementar esta mecánica de trabajo fue dar participación a los operadores para obtener un mayor compromiso y responsabilidad en relación al servicio de justicia.

Referencias: la aplicación del nuevo Código de Procedimientos dio inicio en fecha 12/12/2011 en la Circunscripción Judicial Frías; en fecha 15/03/2013 en la Circunscripción Judicial Banda y en fecha 07/03/2014 en la Circunscripción Judicial Añatuya; en cuanto a la materia recursiva, la implementación del C.P.C. Y C comenzó a regir a partir del 02/05/2012.

Para conocer la normativa vigente se recomienda visitar el sitio web del Poder Judicial www.jussgo.gov.ar, especialmente en los links “Implementación del Nuevo Sistema Procesal Penal de la Provincia” y “Oficina de Gestión de Audiencias, Cámara de Apelación y Control y Tribunal de Alzada”. ■

Guillermo R. Cosentino

Secretario de Planificación y Gestión, Chubut

Los nuevos Sistemas de Registro de Casos Judiciales

Aproximación al tema

En este breve ensayo analizaré el contexto y algunos aspectos que, sin duda, nos conducen a una nueva mirada sobre el cambio cultural en el registro de trámites judiciales en general, y de manera especial en el marco de las reglas del sistema procesal acusatorio, en el que existe un desarrollo acentuado de la actividad de la partes, en vivo, mediante audiencias y con altos niveles de concentración de actos procesales.

Tales circunstancias nos llevan a un escenario notablemente diferente que impacta de inmediato en el registro de la actividad del caso en el servicio de justicia y en la manera de adquirir información generada por las partes y por los auxiliares del sistema.

Claramente, el modelo requiere de un concepto absolutamente distinto de gestión, creativo, pero a esta altura de las posibilidades tecnológicas, ya no tan novedoso. En el sistema judicial norteamericano se afirma que “el documento electrónico es el registro oficial de la Corte, y el registro papel será una copia del

registro electrónico si es del caso mantenerlo”¹. Este es el paradigma al que debemos ajustarnos, y desde este punto habrán de partir las nuevas formas de registro de trámites en la justicia.

Para evitar desconfianza en los registros electrónicos se requiere proporcionar un sistema de reglas y tecnologías que faciliten de manera cristalina, el control sobre potenciales problemas. La autoría y autenticidad de los actos que se registran y la inalterabilidad posterior conforman una matriz de base tecnológico-jurídica. La tecnología nos provee de muchas maneras para lograr verificabilidad y alcanzar la certidumbre necesaria sobre la autenticidad de los documentos electrónicos, debemos valernos de todas aquellas herramientas que proporcionen un estándar de seguridad deseado, parámetros que desde ya están al alcance de la mano.

En materia de procedimiento civil federal en EE.UU., la reglas de aplicación de requisitos

¹ Electronic Filing Standards Subcommittee Of the National Consortium for State Court Automation Standards, *Standards for Electronic Filing Processes Technical and Business Approaches*, pag. 13. NCSC

formales de “firma” de profesionales, en las peticiones del trámite jurisdiccional, han comenzado a disminuir su exigencia en beneficio de promover la presentación electrónica².

Hasta aquí una breve introducción con algunos elementos básicos que nos permiten abrir nuestra mente a la innovación, despojándonos de algunos formalismos que la tecnología reemplaza eficientemente sin pérdida de seguridad.

Expediente y carpeta vs. registros electrónicos

Todo registro en expedientes está naturalmente relacionado al papel. A partir de este hecho, se derivan una importante cantidad de consecuencias negativas. No es mi intención trazar una visión ecologista aunque una exposición en este sentido no deje de ser prioritaria. Pero el fin principal de este trabajo se orienta a alcanzar una propuesta metodológica que se distinga por el cambio de racionalidad operativa para el registro del proceso judicial, que también esté fuertemente vinculada al acceso a la información.

Entonces, decimos que “expediente es igual a papel”. La ecuación entre escritura y papel se transforma en una realidad que se mide volumétricamente y tiene un peso en kilos. De ambos elementos derivamos la costosa necesidad de resguardarlo y preservarlo, por el tiempo que sea necesario.

Hay actos que realiza el Sistema de Administración de Justicia cuyo efecto temporal es inmediato; por ejemplo, una notificación. Otros que están destinados a perdurar en el tiempo, como una sentencia.

Tómese el ejemplo como un recurso didáctico que a la vez es extremo a esos fines, pero dejando constancia que somos concientes de las muchas situaciones intermedias en que los efectos temporales y los requerimientos jurídico-procesales son diversos (véase que en el sistema acusatorio por audiencias, una vez realizado el acto y revisado eventualmente, las comunicaciones para el mismo dejan de tener sentido y pueden perfectamente ser desechadas).

Entonces, comenzamos a distinguir aspectos que involucran el saber experto de especialidades profesionales, las que nos asisten en actividades de clasificación de los documentos representativos de los actos procesales y/o análisis de procesos de trabajo, trazabilidad de los trámites, etc., cuyas constancias son necesarias para la actividad judicial, etc.

¿Por qué hago esta consideración? Porque para generar este cambio debemos involucrar todos los conocimientos y metodologías útiles, que efectivamente produzcan una mejora real e integral, analistas documentales, analistas de procesos, profesionales en TI, abogados, etc.

El expediente papel es un compendio documental plétórico de materialidad caracterizado por la voluminosidad registral.

Además, cuando los reglamentos y la cultura no transmiten otra cosa, el paradigma no se revierte, se potencian los efectos adversos, el sistema produce una retroversión de cualquier registro electrónico al papel y se dispara exponencialmente el efecto papelización con apoyo en la tecnología.

Como ya dije, la ecuación entre información y soporte papel, proyecta volumen, materialidad y mayores costos de infraestructura, causa fuente de falta de

² Electronic Filing Standards Subcommittee Of the National Consortium for State Court Automation Standards, *Standards for Electronic Filing Processes Technical and Business Approaches*, pag. 24. NCSC

operatividad para el manejo eficiente y eficaz de los registros por los responsables de la toma de decisiones en el proceso judicial, también afecta a las partes en el modo de disponer completa y oportunamente de la información del caso. La disposición de la información del trámite sólo es posible mediante su reproducción (más papel impreso).

Secuencialidad: otro de los defectos de la unidad documental “expediente” es la fuerte vinculación de la información con una línea de tiempo, la “secuencialidad”. Pero además, con un plus de complejidad, que se manifiesta en la posibilidad de convivencia de varias secuencialidades superpuestas en la misma unidad documental (planteos argumentales de incidencias, cuestiones accesorias, que conviven en la misma línea de tiempo que la principal), obstaculizando la lectura eficiente de un expediente y transformando esta actividad en una tarea para un experto.

Disponibilidad causal y lineal de los datos: el acceso a los datos para operar el caso se hace posible a partir del ordenamiento temporal de actos y del acopio de documentos, lo que constituye la única forma de clasificación; la construcción del expediente como unidad documental se realiza mediante la información que proporciona el orden de la foliatura. Mantener el foliado de un expediente, es más que una tarea, un arte, ya que entra y sale información del mismo, constancias mediante.

La organización de la información es sumamente dura. Su consistencia se sostiene a partir de las referencias indicadas en el párrafo que antecede. La masa informacional del caso no posee otras relaciones entre los datos que la componen, lo que nos priva de otros perfiles de acceso y otras miradas del material del caso.

Administración y consulta unipersonal: la administración de la información y los datos en particular se torna dificultosa. Cuando está disponible para alguien, necesariamente alguien la pierde como consecuencia del alto grado de dependencia del soporte físico en papel y los criterios de validez jurídica relacionados estrictamente con aquel.

Es preciso buscar una denominación para la unidad documental (UD) que designe el “caso” sujeto a proceso judicial. Esta UD (Registro Electrónico del Caso) consiste en una matriz de datos que contendrá el diseño del registro del caso, las relaciones entre los datos que lo integran y las claves para su sistematización, con los demás “casos” de ser necesario.

Predeterminarán todos los perfiles reales y potenciales para la gestión eficiente y eficaz de la información del caso y para la generación de los procesos productivos en los niveles más operativos de la estructura funcional (p. ej.: la Oficina Judicial).

Sub-acumulación de procesos: la necesidad procesal de crear una unidad documental distinta (incidentes por cuerda o no), por la importancia del tratamiento diferenciado, abre otra secuencia lineal conexas y concomitante con las mismas características descriptas. Da a estas subunidades un andarivel paralelo, por lo tanto de dificultosa relación horizontal; la desconexión se potencia cuando a procesos conexos de trámite separado nos referimos.

Expediente digital o ningún cambio de paradigma

El expediente es lo ya dicho. Nada distinto puede significarse con el mismo término porque sería contradictorio con cualquier cambio en la manera de sistematizar la información judicial de un caso.

“Expediente digital”, por sí solo, no es un gran avance. La incorporación de TI en la gestión judicial deviene en una importante herramienta para la mejora en la calidad de los procesos de trabajo en el marco del “proceso judicial”, pero la incorporación de imágenes del papel escrito a un legajo electrónico, como ocurre en muchos de los casos en que se recurre a TI, no sería una buena solución de base. Lo descripto no supera la categoría de “expediente digitalizado”.

En algún sentido, no se logra tomar distancia suficiente del paradigma anterior, y en muchos casos no rompe el círculo vicioso del soporte papel, que sigue imprimiéndose y constituyendo la unidad documental de base. Tampoco logra entrar a un sistema de administración de la información de la actividad procesal, a partir de los diferentes perfiles de usuarios: internos/externos.

Esta manera de registrar no resuelve la interacciones: información-servicio-necesidades de usuarios.

Un expediente digitalizado no llenará las expectativas de eficacia y eficiencia en el manejo de casos, ni para el tribunal ni para las partes. Apenas dará respuesta a problemas de concurrencia simultánea a la información y generará otros enormes, como los costos de almacenamiento y de manejo (clasificación, sistematización y escasa comunicabilidad).

Registro electrónico del caso

Todos los organismos judiciales deben establecer como objetivo estratégico alcanzar un estado de digitalización de los registros de trámites judiciales que al menos responda a ciertos estándares que aseguren:

- el acceso a la información:
 - Por los operadores internos y externos
 - Por la ciudadanía en los casos en que tal acceso debe ser libre sobre información pública

- La transmisión y comunicación intrainstitucional e interinstitucional
- Estructuras de datos y formatos que faciliten las metas referidas
- Un diseño de la matriz informacional que promueva la sistematización y procesamiento inteligente de la información
- La generación de subproductos informacionales y de valor agregado, que aseguren los principios operativos del “sistema de justicia”
- El acceso a la justicia mediante las herramientas de gestión e informáticas, que faciliten la realización de trámites judiciales y presentaciones, a los operadores del sistema de justicia y al ciudadano.

Reemplazar el viejo expediente judicial por un “sistema de registros del caso”, supone administrar modelos de gestión compuestos por procesos, parámetros y requerimientos propios de la modernidad.

Deben admitirse las presentaciones electrónicas en los trámites judiciales, no como sucedáneo del papel sino “en lugar del papel”. Seguramente habrá excepciones al “registro electrónico”, éstas deberán estar expresamente indicadas pues serán los únicos casos en los que se admitirá el papel escrito y las firmas ológrafas (p. ej.: testamentos, etc.).

El estándar 1.1G de “Standards for Electronic Filings Processes (Technical and Business Approaches) 2003”, dice algo así: *El método más comúnmente utilizado en los tribunales hoy en día es el de identificar los usuarios mediante la concesión de los identificadores de usuario y contraseñas. En algunos Estados, tales identificadores son emitidos por cada tribunal local. En otros Estados la autoridad central registra las personas para participar en el proceso de presentación electrónica y emite para cada usuario un identificador único. El secretario del tribunal de última instancia es a menudo el individuo responsable. Se han desarrollado medios para crear un identificador de usuario*

para presentaciones electrónicas en el orden nacional; como los abogados realizan, en diferentes tribunales presentaciones electrónicas, se aprecia la posibilidad de utilizar el mismo código para la presentación de los documentos en todas las jurisdicciones en las que estos trabajan. El sistema PACER utilizado por los tribunales federales para el acceso a la información del sistema de gestión del caso en las cortes incluye la facilidad del número de registro nacional.

La implementación debe ser progresiva, acompañando los cambios en los procesos de trabajo y los cambios en el diseño organizacional.

Se hace preciso establecer estándares para asegurar el ciclo de validez jurídica o probatorio de un documento papel-electrónico, electrónico-electrónico, electrónico-papel, etc.³ No podemos perder de vista, en una rápida mirada, que la producción electrónica documental tiene un origen externo a la organización y un origen propio, circunstancias que hacen necesario establecer los parámetros de acceso y operación según clases de usuarios, formatos documentales e integridad de los documentos; asimismo habrá de evaluarse, la necesidad de una firma digital, o una electrónica (ID+clave) en cada caso, metodologías de identificación, estándares que aseguren la integridad de la información, etc.

Beneficios de implementación Registro Electrónico del Caso (o la salida de la concepción del expediente judicial)

Bajo esta concepción las constancias del caso judicial, los actos y decisiones de los operadores del proceso, la actividad de los

organismos que interactúan en el marco del asunto tratado, dejarán una huella/trazado electrónicos, además de la producción documental del mismo tipo (digital). La organización de estos registros en una unidad documental identificada como única.

- Puede ser tratada y procesada con diferentes fines.
- Consiste en una masa de información multidimensional según se trabaje con ella en modalidad de gestión o de consulta, y en cada una de ellas con diferentes pretensiones; o tan sólo secuencialmente como se hace con un expediente tradicional.
- Las relaciones que entre tipos o clase de datos facilitan el perfilamiento de la información con distintos fines:
 - Gestión del caso por las partes u operadores internos
 - Análisis estadístico, de indicadores de performance
 - Auditorías, etc.
- La matriz de datos se corresponde con los modelos procesales y los procesos de trabajo en que estos se soportan. El modelo de registro del caso se inserta en tres niveles del “Gerenciamiento de Casos en el Sistema de Administración de Justicia”
 - Procesal (Reglas del Proceso Judicial)
 - Gestión (modelo operativo de trámite)
 - Soporte (Herramientas Informáticas, infraestructura y logística)
- El “Registro Electrónico del Caso” es el eje vertebrador de la información del trámite.
- Es soporte para gestión operativa del caso, (citaciones y comunicaciones, conocimiento del estado de etapas procesales).
- Es fuente del procesamiento de agenda general y agenda por juez.
- Proporciona facilidades de disposición simultánea (material y temporal) del caso, por operadores y partes según el perfil de acceso.
- Constituye la base de información para el management de las audiencias y actos procesales (la combinación de datos de

.....
 3 conf. *Standards for Electronic Filings Processes* (Technical and Business Approaches) 2003, ha establecido parámetros para procesos electrónicos en las Cortes estatales de EE.UU., y considerado estándares de las Cortes federales de los EE.UU. Tanto para documentos como de firmas electrónicas y digitales en términos de nuestra denominación (Ley 25.506).

calidad y herramientas de gestión electrónica que facilita la toma de decisiones).

Dentro de un modelo de diseño del Registro Electrónico del Caso, las peticiones son información que ingresa al sistema, genera acciones en el trámite procesal y/o comunicaciones mediante “servicios de información” (notificaciones electrónicas, etc.), el resultado de éstas es insumo de nuevas acciones impulsadas por los operadores. La circulación de la información en el proceso judicial supone un modo de transmisión, de comunicación y un “formato de soporte” (que ya no será “papel”). Su construcción consiste en la definición previa de estructuras de datos con ese fin, que serán transmitidas por el iniciador del proceso, recibidas y procesadas por el destinatario, y eventualmente respondidas por este según cierre o no el ciclo, de acuerdo a las reglas y procedimientos.

Los documentos y los actos procesales del caso serán la natural consecuencia de un proceso previo de análisis de la gestión y tecnológico, para el diseño del modelo de intercambio y relaciones al que deben integrarse; además, con fuertes vínculos al proceso de trabajo del organismo y dentro de las reglas del proceso judicial.

Estos productos fáctico-procesales y documentales, al ser comunicados a un sistema informático que asista a la gestión de otros organismos, ya no requerirán de procesos manuales de recepción o incorporación, pues los modelos de datos estarán acompañados de un metalenguaje para la comunicación entre los sistemas que administran la gestión del trámite en las dos puntas del proceso, con o sin la mínima intervención humana.

Otro aspecto importante es que los contenidos son validados en los sistemas mediante procesos que gestionan la seguridad, integridad y consistencia de los

mismos; de tales actividades quedan, a su vez, registros auditables.

Estas son propiedades naturales del tratamiento de datos cuando interviene la herramienta tecnológica más un diseño operativo inteligente para una gestión de calidad y diferenciada por perfiles funcionales.

El registro del caso al servicio del gobierno del sistema de justicia

Cuando el diseño de la matriz de datos responde en su estructura, a las necesidades y fines del modelo de gestión procesal, también aporta a la elaboración de otros productos, más relacionados con el gerenciamiento del servicio de justicia y el control de la gestión de casos.

La misma estructura de datos del caso apoyada en las TI, nos proporcionará instrumentos para el gobierno y la administración del servicio de justicia. En ese contexto estaremos ante una clara vocación institucional de gobernanza y autoconocimiento. Esta posibilidad era mucho menos accesible en la era del papel-soporte; hoy las relaciones reales o potenciales en la masa de datos disponible, abren un tiempo nuevo para la Investigación y Desarrollo Institucional (I+D-I), con resultados más que esperanzadores para el Sistema de Administración de Justicia.

Conclusión

Con decisión, hemos expuesto resumidamente las razones por las que preferimos no hablar de “expediente digital” y sí de “registro electrónico del caso judicializado”, y a partir de ahora, y si aceptamos este formato portador de la información del caso, tendríamos que avanzar en los estándares y normas de este “modelo de información del caso judicializado”. ■

María Celeste Bolan ReinaSubsecretaria de Planificación
Poder Judicial de Neuquén¹

Planificación de la implementación de la oficina judicial

I. Introducción

Neuquén es una provincia ubicada al norte de la Patagonia, con una población de 551.266 habitantes, dividida en cinco circunscripciones judiciales: la I con cabecera en la ciudad de Neuquén, la II con cabecera en la ciudad de Cutral Co, la III con cabecera en la ciudad de Zapala, la IV con cabecera en la ciudad de Junín de los Andes y la V con cabecera en la ciudad de Chos Malal. La I circunscripción judicial concentra el 63,3 % de la población y, en consecuencia, la mayor carga procesal.

En noviembre de 2011, la Honorable Legislatura de Neuquén aprobó por unanimidad el nuevo Código de Procedimiento Penal de la provincia. Este Código es producto del trabajo de una Comisión Interpoderes, iniciada en abril 2009, en la cual participaron representantes del Poder Ejecutivo, Legislativo y Judicial, de

la Asociación de Magistrados y Funcionarios, del Instituto de Derecho Penal y Procesal Penal, del Colegio de Abogados de Neuquén y de la Policía de la Provincia de Neuquén. La comisión recabó los proyectos de reforma que habían sido ingresados a la Legislatura en los últimos años, y realizó con ellos y otros aportes un nuevo proyecto de Código Procesal Penal para la Provincia de Neuquén.

De los aspectos técnicos más destacables, sobresale naturalmente el ser el primer Código Procesal Penal de Argentina que establece la competencia de los Tribunales de Jurados Populares, para ciertos delitos de mayor gravedad, regulando íntegramente su funcionamiento en dicho cuerpo normativo. Además, la nueva norma prevé un sistema acusatorio, en toda su dimensión:

- la división característica de las funciones de investigar y juzgar, así como todo lo relativo a la función administrativa;
- la oralidad y publicidad en todas las etapas del proceso;
- la organización horizontal y colegiada de los jueces;
- la regulación de métodos alternativos de resolución de conflictos, mediación,

¹ Colaboraron en la redacción de este artículo Lic. Vanina Fuentes, coordinadora Asistencia Técnica; Dra. Leticia Lorenzo, coordinadora Escuela de Capacitación; Dra. Carla Pandolfi, coordinadora Asesoría Legal. Todas de la Subsecretaría de Planificación, Poder Judicial de Neuquén.

conciliación, reparación, así como otros criterios de oportunidad, como pena natural e insignificancia;

- la mayor importancia de la víctima como sujeto del proceso penal.

Para la efectiva vigencia de la norma, en diciembre 2013 se dictaron las leyes complementarias para el Ministerio Público Fiscal –Ley Provincial N° 2893–, Ministerio Público de la Defensa –Ley Provincial N° 2892– y la ley orgánica de la Justicia Penal –Ley Provincial N°2891–.

A la Oficina Judicial se le dio un tratamiento macro dentro de la Ley Orgánica de la Justicia Penal. Con el objetivo de dar flexibilidad a la estructura solo se definieron funciones y atribuciones genéricas. Respecto al director, por ley se definió sus requisitos de formación y categoría.

II. Planificación de la implementación del NCPP

Publicada la Ley 2784, el TSJ contaba con dos años para la puesta en marcha del nuevo sistema procesal penal.

1. Primer año: comisiones de trabajo

En el año 2012, se priorizaron tres grandes aspectos de la reforma sobre los cuales trabajar. Para ello, el presidente del TSJ conformó las siguientes comisiones:

- **Comisión Legislativa**, para la elaboración de los proyectos de las distintas leyes orgánicas. Esta Comisión, a su vez, se dividía en cuatro subcomisiones: Ley Orgánica MPF, MPD, PJ y Policía.
- **Comisión de Capacitación**, para abordar actividades preparatorias y de sensibilización para la implementación de la reforma.
- **Comisión Edilicia**, para la evaluación y previsiones que requería la obra de ciudad judicial que se encontraba en curso.

La Comisión Legislativa concluyó su trabajo con la elaboración de proyectos de leyes orgánicas, que en algunos casos fueron producto de debate entre operadores del sistema. Estos proyectos fueron elevados al Alto Cuerpo quien, con la colaboración de la Subsecretaría de Planificación², debió tomar una gran cantidad de decisiones para arribar a los proyectos de leyes definitivos. Entre las principales decisiones se definió la composición del Tribunal de Impugnación y la implementación del nuevo proceso en todo el ámbito geográfico de la provincia. No de manera gradual, ni escalonada, sino de manera simultánea para todas las circunscripciones judiciales.

Finalmente el TSJ remitió estos proyectos de leyes definitivos para cada una de las normas orgánicas del MPF, del MPD y de la Justicia Penal, a la HLN para ser utilizados como base de trabajo para la Comisión Interpoderes.

La Comisión Edilicia presentó propuestas para realizar modificaciones a edificios que iban a ser ocupados por los organismos de la primera circunscripción.

La Comisión de Capacitación gestionó un Convenio de Cooperación y un Acuerdo de Asistencia Técnica con el CEJA y desarrolló durante 2012 un plan de capacitación destinado a magistrados, fiscales y defensores. También organizó capacitaciones sobre el NCPP para funcionarios y empleados del fuero penal.

² Organismo dependiente del TSJ a través de la Secretaría de Superintendencia, compuesto por áreas técnicas que conforman un equipo multidisciplinario (en su mayoría profesionales de Ciencias Económicas).

2. Segundo año: Plan General de Implementación

En marzo de 2013 el Alto Cuerpo aprobó un **Plan General de Implementación**, elaborado por la Subsecretaría de Planificación (SSP), en el cual se establecían múltiples áreas de trabajo que incluían temas de organización y gestión, recursos humanos, capacitación, infraestructura, recursos tecnológicos y comunicación.

Respecto de cada una se definieron acciones a realizar, responsables, plazos de cumplimiento y actores involucrados. Todo ello se abordó en equipos multidisciplinarios, coordinados por la SSP y con el fin de lograr el objetivo de la puesta en marcha del nuevo Código Procesal Penal en la fecha establecida por manda legal.

Todo el trabajo realizado durante la planificación e implementación del NCPP, se encuentra documentado a través de informes, presentaciones, minutas, hojas de trabajo y demás documentos formales e informales, elaborados en la SSP.

En el transcurso de este proceso, se contó con asesoramiento permanente del Dr. Alberto Binder. Asimismo, y para conocer otros modelos y experiencias valiosas, áreas técnicas del PJJN realizaron viajes y videoconferencias con el Poder Judicial de Chubut, de La Pampa, y de Chile.

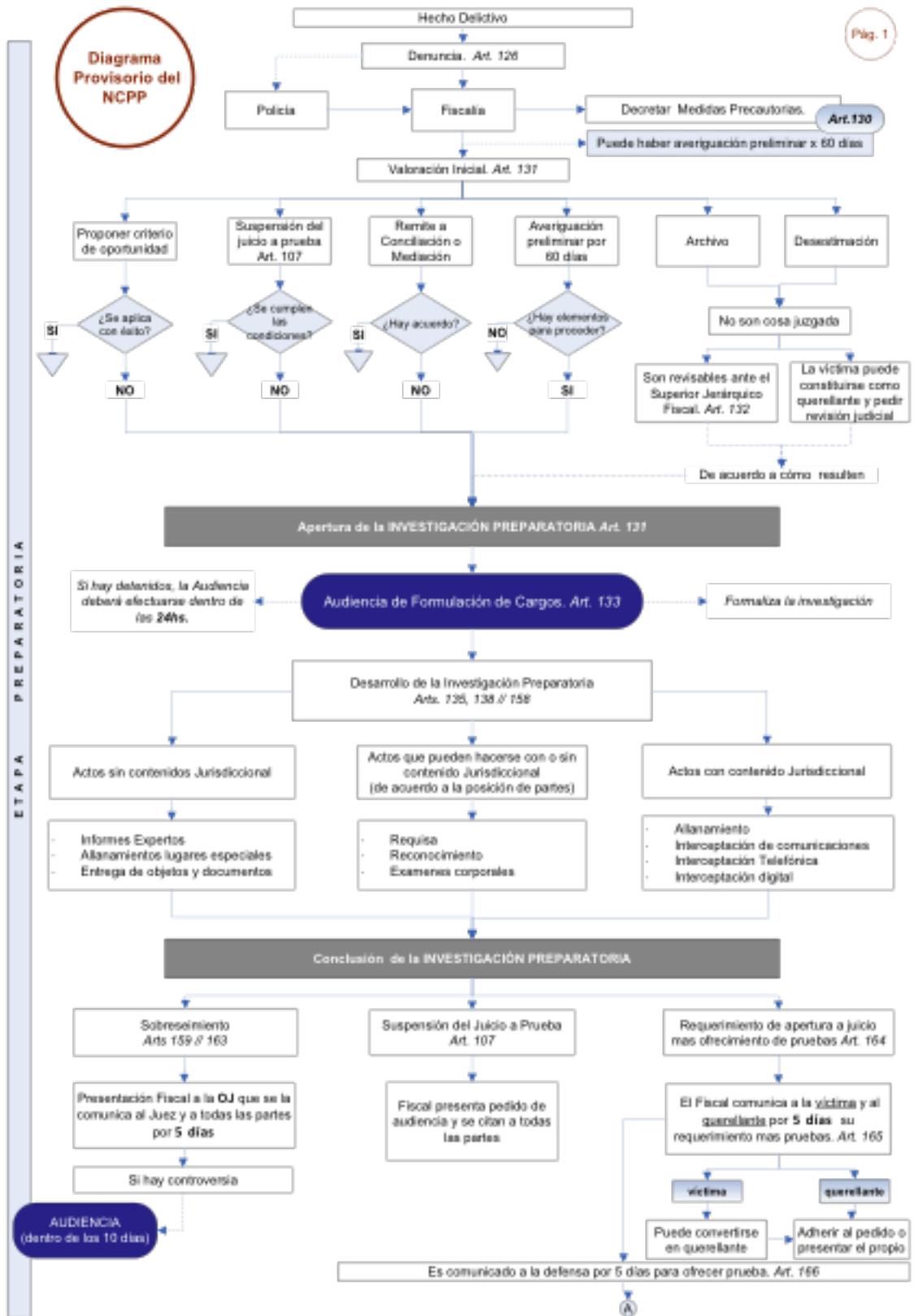
2.1 Organización y gestión

Tomando como base el NCPP y las experiencias y documentos provistos, en especial por el Poder Judicial de Chubut, se trabajó en:

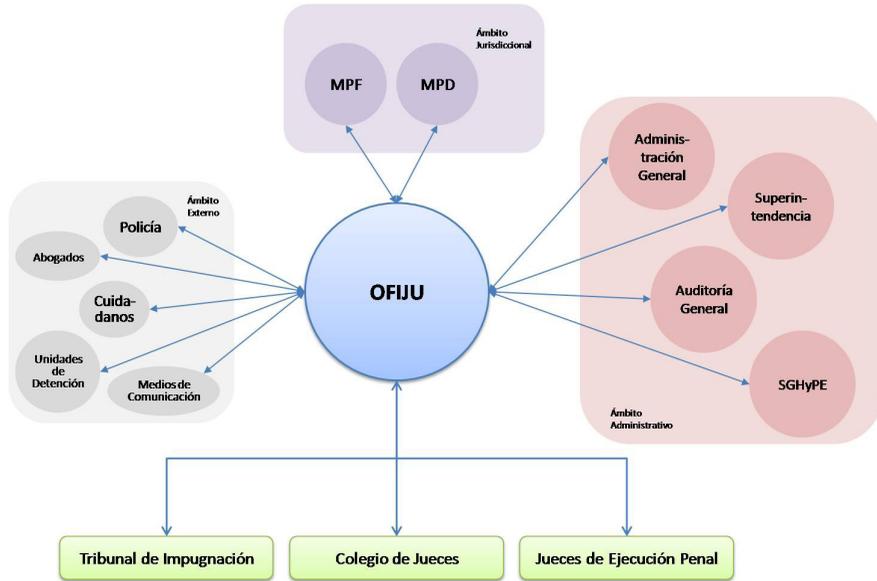
- El diagrama de nuevos esquemas de trabajo, definiendo y agrupando tareas y funciones, estudiando secuencias y circuitos de información.
- La identificación de actores y sus relaciones.
- La modelización de procesos, para cada una de las etapas, que faciliten luego el diseño funcional del sistema informático a utilizar.
- El esquema organizacional necesario, conforme las nuevas funciones que legalmente debían cumplir los actores.
- La elaboración de manuales y protocolos de procesos claves.
- La estimación de cargas de trabajo y recursos humanos necesarios en cada área u oficina.

Para ejemplificar lo anterior, se adjuntan imágenes de material elaborado por la SSP.

Primera parte del Diagrama NCPP:



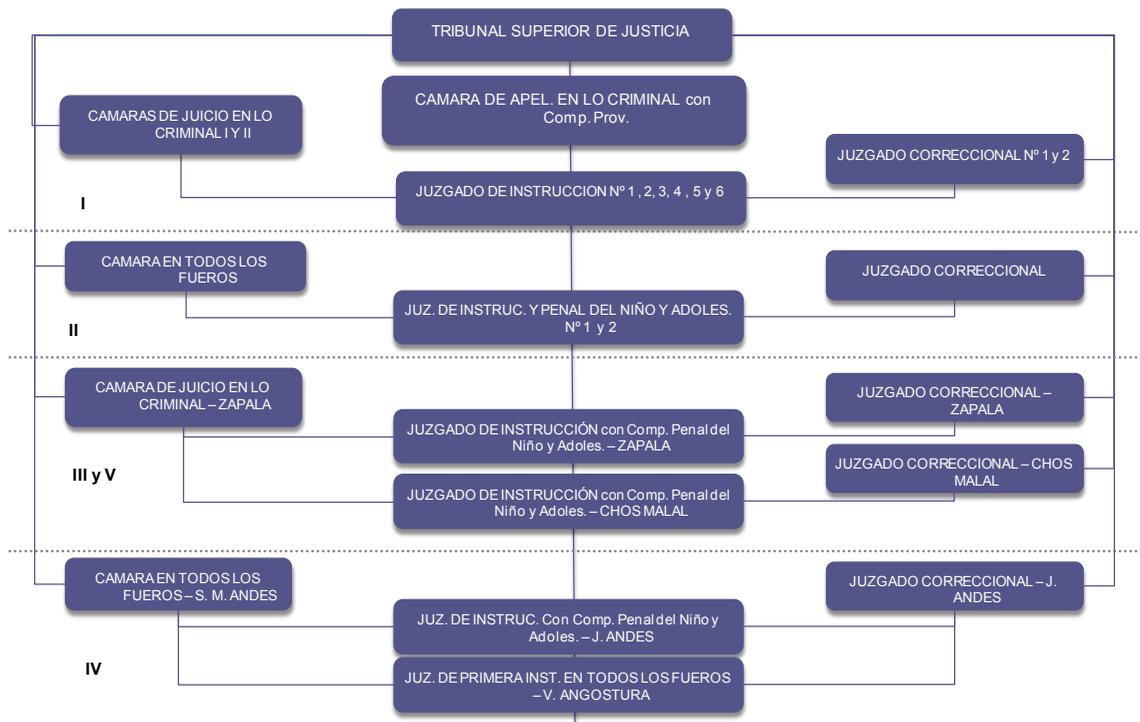
Mapa de relaciones OFIJU:



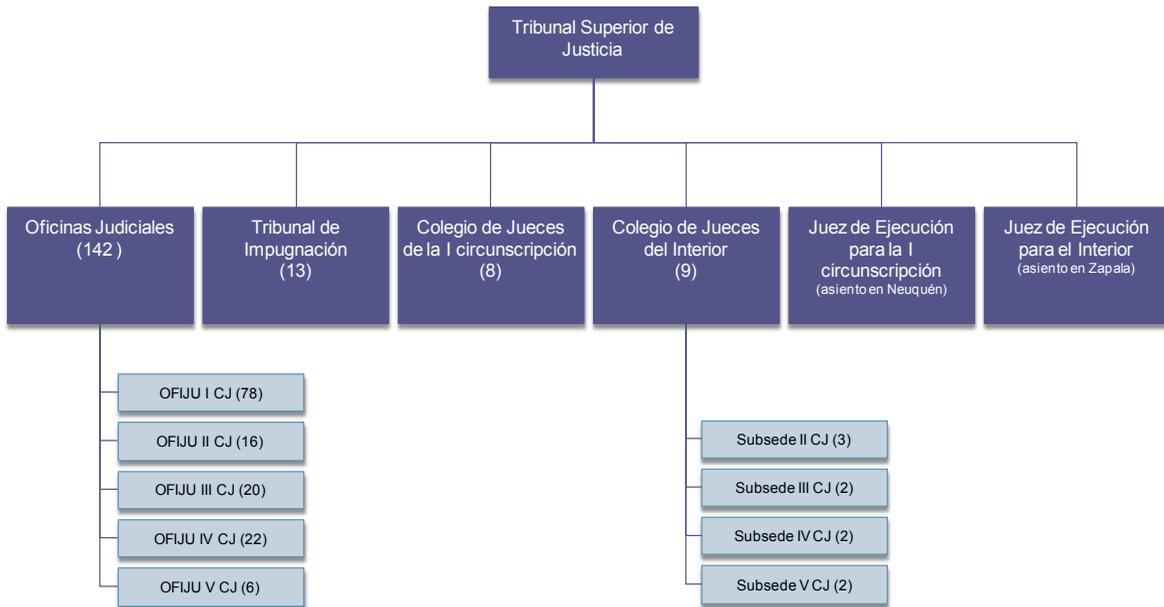
Como resultado de este trabajo, se diseñaron los nuevos **organigramas**, dejando atrás las estructuras tradicionales del sistema inquisitivo y su organización vertical para pasar a una organización horizontal y colegiada.

A continuación se observan los organigramas del Fuero Penal, sin incluir las estructuras de los Ministerios Públicos.

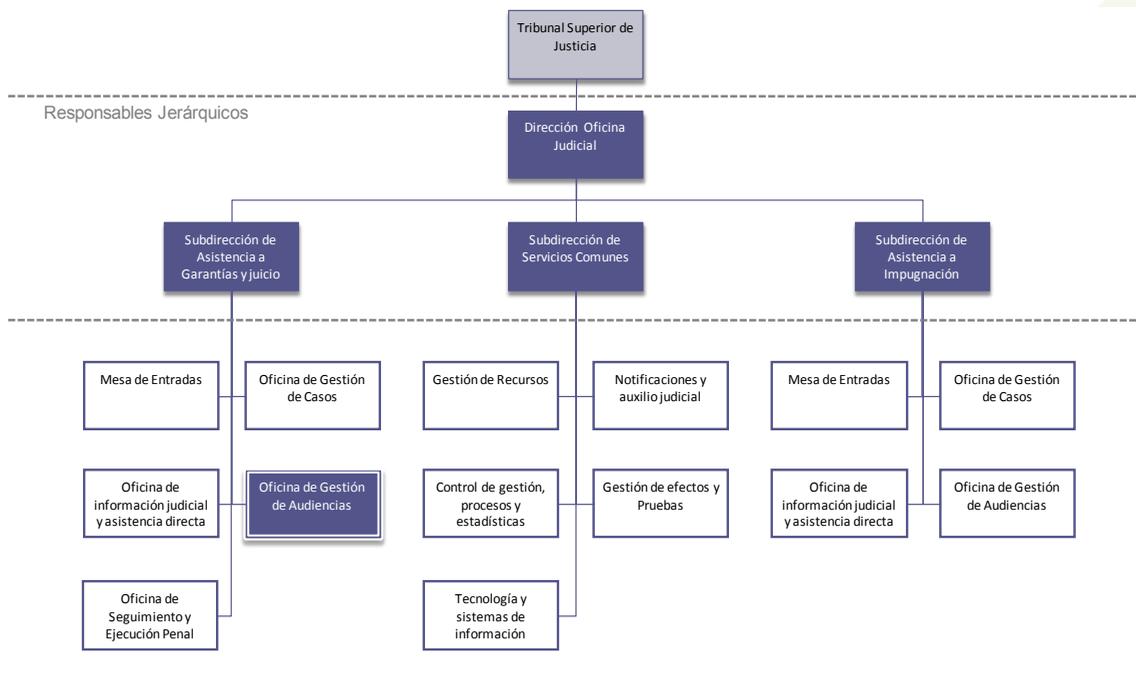
Organigrama antes de la RPP:



Organigrama actual:



Estructura tipo de la Oficina Judicial:



La tarea de organización continuó con la elaboración de documentos que definían el marco para el funcionamiento de la Oficina Judicial (OFIJU). **La planificación operativa de la OFIJU se describe en punto III.** Esta tarea se completó con la elaboración de los reglamentos de los Colegios de

Jueces, del Tribunal de Impugnación y de Tribunales de Jurados Populares. También con la reglamentación de los arts. 94 y 243/254 de la Ley 2784, en lo que respecta a comunicaciones y proceso de impugnación. De esta manera se ultimó todo aspecto normativo necesario para la implementación.

Definidos los procesos de trabajo, las estructuras necesarias, y las misiones y funciones a cumplir por las áreas diseñadas, se proyectaron cargas de trabajo con el objeto de estimar el personal necesario en cada una de ellas.

2.2 Recursos humanos

La dimensión del cambio era enorme. Cambiaban las estructuras, las funciones, los procedimientos, cambiaba la cultura organizacional del fuero penal. Uno de los principales factores de esta transformación era el recurso humano. El TSJ sabía que debía gestionar la incertidumbre que la reforma generaba en las personas.

En este sentido se trabajó en prever dos aspectos:

- **el “qué”:** qué debían hacer a partir de la reforma. Para ello se asignó a cada persona a un organismo y área específica.
- **el “cómo”:** cómo debían hacerlo. Se procuró darle un marco a las nuevas funciones a través de la elaboración de protocolos y, especialmente, en actividades de capacitación -generales y específicas- destinadas a magistrados, funcionarios y administrativos.

La primera medida que se tomó respecto al personal fue la realización de un **censo de intereses**, coordinado desde la Escuela de Capacitación, para conocer las expectativas y posibilidades de los futuros operadores.

2.2.1 Mecanismo de distribución

Con la premura de reasignar 600 personas del fuero penal, la SSP planificó un mecanismo de distribución que fue aprobado por el Alto Cuerpo y comunicado a representantes del sindicato de empleados judiciales.

El mecanismo estableció 3 etapas:

- **Asignación interna:** primero se buscaba asignar internamente al personal que ya

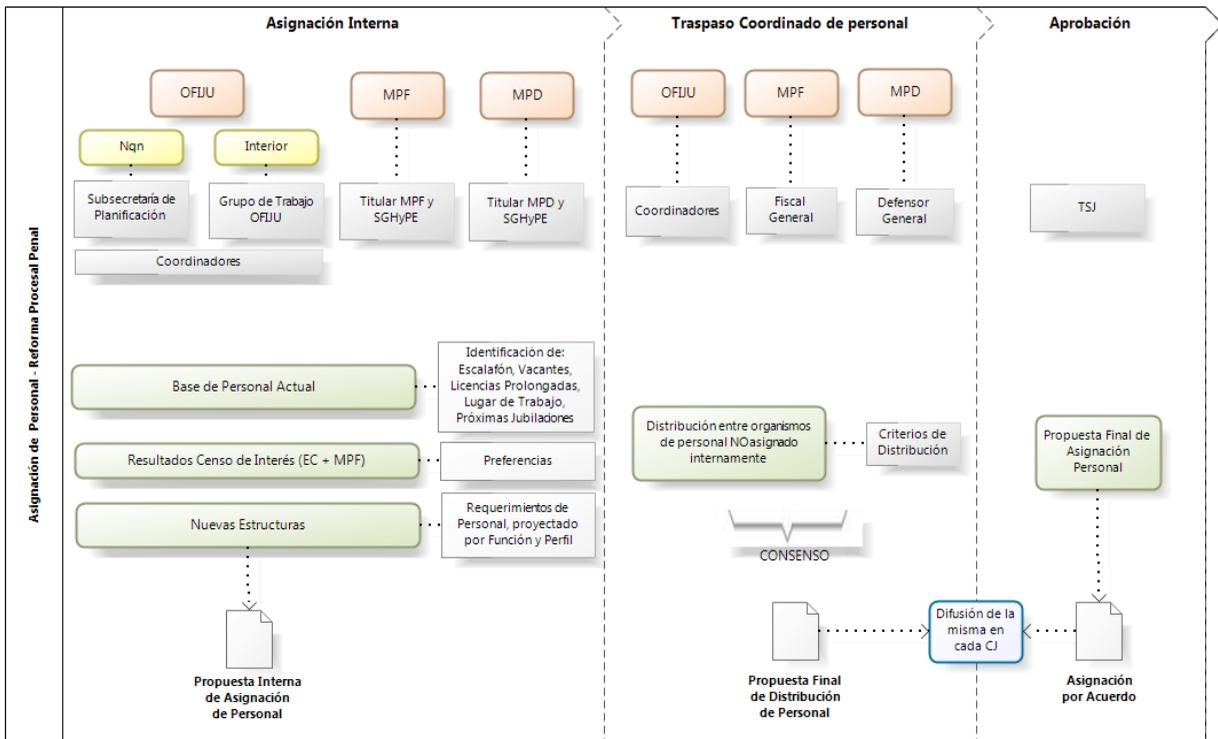
pertenecía a cada ámbito (MPF, MPD y organismos jurisdiccionales), hacia las nuevas funciones.

- Traspaso coordinado de personal:** a continuación se abrió la posibilidad para la migración de personas de los organismos jurisdiccionales que pretendían integrar los Ministerios Públicos, y de aquellas de los Ministerios Públicos hacia la Oficina Judicial. Un ejemplo de ello fue que la mayoría de los secretarios de primera instancia pasaron al MPF. Esta tarea se realizó coordinadamente, en una jornada de trabajo entre los titulares de los MP y el coordinador provisorio de la OFIJU de cada circunscripción.
- Aprobación:** una vez definida la distribución de la totalidad de los recursos humanos del fuero penal, se remitió al Alto Cuerpo para su aprobación y publicación, de forma tal que todo el personal terminó el año e inició la feria judicial, previa a la implementación, con la certeza de cuál sería su nuevo lugar de trabajo.

Los criterios de asignación que rigieron dicho mecanismo fueron los siguientes:

- Reasignación solo a integrantes del fuero penal, sin afectar a personal del fuero civil. Excepcionalmente se reasignaron personas de organismos administrativos.
- Consideración de las necesidades del puesto de trabajo proyectado y las habilidades de las personas propuestas.
- Prioridad a las personas que hubieran completado el censo de intereses.
- En caso de conflicto entre los MP y/o coordinadores de las Oficinas Judiciales, prioridad a las necesidades del sistema.
- La reasignación no implicaba modificación de la categoría salarial actual.
- Revisión de la asignación de personal y balance de estructuras, en un periodo de seis meses de entrada en vigencia del NCPP; a los fines de efectuar los ajustes necesarios en materia de necesidades de servicio, carga de trabajo real, concursos, categorías, entre otras cuestiones.

Esquema del mecanismo



2.3 Capacitación

Desde la Escuela de Capacitación del Poder Judicial se emprendieron diversas actividades, formales e informales, orientadas a contribuir y acompañar en el proceso de implementación de la RPP.

Sin perjuicio del plan de capacitación definido a comienzos de 2013, las actividades fueron ajustándose a las necesidades que se detectaban a medida que se avanzaba en las distintas áreas de trabajo del Plan General de Implementación.

Entre las principales actividades realizadas se destacan las siguientes:

- **Visita a Esquel.** Se organizaron dos visitas: una en la que concurrieron magistrados y funcionarios y otra que fue coordinada con el gremio judicial, en la que empleados del fuero penal pudieron viajar a conocer el funcionamiento del

sistema. Magistrados y funcionarios a cargo de los diferentes organismos recorridos, guiaron las visitas y explicaron los protocolos aplicados y las formas de trabajo diario.

- **Trabajo con futuro Colegio de Jueces.** A través de reuniones quincenales con los jueces penales de Neuquén por una parte y del interior de la provincia por la otra, con el objetivo de delinear criterios de trabajo y avanzar en el desarrollo de un documento base del futuro reglamento del colegio.
- **Taller sobre litigación en un sistema oral.** Destinado a fiscales, defensores y jueces sobre los desafíos para los litigantes en un sistema oral. Dictado por Martín Sabelli y Marlon Cobar, docentes experimentados que compartieron con los asistentes su experiencia e intercambiaron criterios sobre las necesidades de los litigantes en el nuevo sistema.

- **Taller sobre desformalización de la investigación.** Con la colaboración del Ministerio Público Fiscal de Chubut, se desarrolló un taller en el que participaron fiscales y policías que tuvo por principal objetivo diferenciar los métodos de trabajo de la Fiscalía y la Policía en la investigación con el nuevo Código de Procedimiento Penal.
- **Curso “Litigación Oral” para Defensores y Defensores Adjuntos.** En coordinación con el Colegio de Abogados de Neuquén y dictado por los docentes Ileana Arduino y Francisco Marull. Su principal objetivo fue analizar las diversas herramientas de litigación en un juicio oral desde la mirada estratégica de la defensa.
- **Encuentros con funcionarios y empleados.** Se desarrollaron reuniones con empleados y secretarios en los diversos juzgados, con la finalidad de resolver dudas y presentar los nuevos formatos de trabajo a partir de la implementación de la reforma procesal penal.
- **Capacitación específica sobre gestión y administración de procesos a funcionarios y empleados.** En coordinación con la Facultad de Economía y Administración de la Universidad Nacional del Comahue, se logró desarrollar un programa inicial de capacitación orientado a funcionarios y empleados en temáticas vinculadas a la gestión y administración de procesos. El curso “Estrategias y herramientas para una adecuada gestión judicial” pretende dotar a empleados y funcionarios judiciales de las herramientas necesarias para trabajar en la gestión del nuevo sistema penal.
- **Simulacros de juicio por jurados.** Se realizaron 9 simulacros en toda la provincia. Los jueces, fiscales y defensores de los simulacros eran miembros del Poder Judicial mientras que los jurados populares estaban integrados por representantes de cada comunidad.
- **Capacitación a través del aula virtual.** Se desarrolló un primer módulo sobre medidas de coerción en el nuevo proceso penal destinado a jueces, fiscales y defensores.
- **Ciclo de Cine y Litigación** en la I circunscripción, destinado al público en general.
- **Convenio Marco de Cooperación** entre el Consejo de la Magistratura de la Provincia del Neuquén, el Colegio de Abogados y Procuradores de la I Circunscripción Judicial, la Asociación de Magistrados y Funcionarios y el Tribunal Superior de Justicia de la Provincia de Neuquén.

2.4 Infraestructura

Como primera medida se solicitó al área de Mantenimiento de la Administración General la realización de un relevamiento en toda la provincia sobre las posibilidades y necesidades de los edificios existentes de cara a los nuevos requerimientos de servicios. En líneas generales, en el interior de la provincia 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 se logró inaugurar en diciembre de 2013 la primera etapa. Ello permitió la mudanza de los Ministerios Públicos al mismo, facilitando la adaptación de las nuevas estructuras a las funciones recientemente adquiridas a partir de la ley orgánica, como por ejemplo: la atención a la víctima, mediación y conciliación penal, entre otras. En relación a la organización de jueces y oficina judicial, se readaptaron edificios existentes, generando mayores salas de audiencias.

Dentro de este eje de trabajo se puso especial énfasis en el mecanismo de reducción de expedientes y depuración de la Oficina de Secuestros a los fines de lograr una transición

lo más ordenada posible. En esta línea, el TSJ dispuso por acuerdo distintas medidas tendientes al objetivo mencionado, e incluso solicitó a la Auditoría General que realice todas las acciones y gestiones necesarias para que se cumplimente lo dispuesto en dichos acuerdos.

2.5 Recursos tecnológicos

Inicialmente se realizó un relevamiento de las necesidades tecnológicas del nuevo sistema procesal penal. Representantes de la Dirección General de Informática (DGI) viajaron a Chubut y a Chile con el objeto de observar el funcionamiento de las oficinas judiciales, los MP y analizar las soluciones informáticas aplicadas así como la factibilidad de utilizar esas mismas soluciones en nuestro Poder Judicial.

Luego de estudiar los requerimientos del NCPP y las alternativas posibles, se encararon diversas acciones.

- **Sistema de asistencia para la gestión de causas penales:** se decidió adaptar el sistema informático DEXTRA (herramienta con la que contaba el Poder Judicial), procurando asegurar el adecuado registro de la información dado que el registro digital, en diversos soportes, se transformaba en el principal método, eliminando el registro por expediente (sistema procesal desformalizado). Asimismo se optó por un modelo de construcción evolutivo, que contemple la posibilidad de que el sistema vaya evolucionando respecto de la funcionalidad y sus alcances, incorporando en el software mayor conocimiento, inteligencia y automatización de tareas en cada nueva versión.

Para el **proceso de adaptación del sistema** se conformó un equipo interdisciplinario entre SSP y DGI para bajar a un mayor nivel de detalle los procesos de trabajo, a efectos de

identificar requerimientos de información y registro específicos de la RPP, y traducirlos a necesidades y requerimientos informáticos. El trabajo se basó en los principios de estandarización y categorización a la máxima expresión posible.

En términos generales, se definieron tanto para los legajos del MPF como los de la OFIJU: tabulados generales, hitos de registración y sus efectos, etapa/estados procesales, entre otros. También se definieron mejoras en la herramienta colaborativa Lotus Notes determinando su utilización en el proceso de agendamiento, y se le incorporaron nuevas funcionalidades acordes a las necesarias en el nuevo sistema.

A partir de enero de 2014, se instaló su primera versión en toda la Provincia.

- **Sistema de registro audiovisual de audiencias:** luego de relevar y estudiar las alternativas posibles, se definió la solución más adecuada para cada circunscripción, según condiciones estructurales particulares, y se llamó a licitación para la adquisición e instalación de un sistema integral para registro audiovisual de audiencias en toda la Provincia.
- **Equipos de videoconferencia:** durante el proceso de planificación se advirtió que la videoconferencia permitiría un mejor aprovechamiento del “recurso juez” dando adecuada respuesta a los pedidos de audiencias que se presentarían en todas las circunscripciones. No contar con esta solución implicaría el traslado permanente de jueces, tiempos improductivos, costo asociado al pago de viáticos y desgaste para los operadores. En consecuencia, se gestionó la compra de equipos de videoconferencia para cada una de las circunscripciones.

- **Otros recursos:** por acuerdo el TSJ aprobó el reglamento de **notificación electrónica**, y la implementación de la herramienta **firma digital** conforme al cronograma establecido por la DGI.

2.6 Comunicación

En lo que respecta a esta materia, se elaboró un plan específico para la reforma, cuyo objetivo fue acompañar a través de una adecuada comunicación, el proceso de cambio y transición al nuevo sistema, brindar una visión general del NCPP al público, capacitar a operadores y replicadores y hacer énfasis en el consenso reduciendo el nivel de incertidumbre.

Entre las acciones realizadas se destaca el desarrollo y publicación en la página del Poder Judicial del especial multimedia sobre la reforma procesal penal, “La Justicia cambia” (<http://prensatsjnqn.wix.com/lajusticiacambia>). El mismo fue elaborado por la SSP, la Escuela de Capacitación y el Área de Prensa y Comunicación del TSJ. Incluye videos, entrevistas, opiniones y noticias referidas a la implementación del NCPP. En la actualidad se incorporó la publicación de las agendas de audiencias de todas las circunscripciones judiciales.

Además, cuando sea técnicamente posible, se prevé agregar el link al video de las audiencias para mayor publicidad y difusión. Y se evalúa la puesta en marcha del área de prensa de la OFIJU, para dar respuesta a la mayor demanda de información sobre la temática judicial.

III. Oficina Judicial (OFIJU)

A la Oficina Judicial se la definió como una “organización de carácter instrumental que sirve de soporte y apoyo a la actividad jurisdiccional”. Compete a la OFIJU todo lo relativo a la función administrativa, quedando reservada toda tarea jurisdiccional a los jueces. Está expresamente prohibida la delegación de funciones. Así como la intromisión de magistrados, en decisiones administrativas.

Su estructura se sustenta en los principios de jerarquía, división de funciones, coordinación y control. Se definieron como principios rectores en la actuación de la Oficina Judicial: la celeridad, la desformalización, la eficiencia, la eficacia, la efectividad, la racionalidad en el trabajo, la mejora continua, la vocación de servicio, la responsabilidad por la gestión, la coordinación y la cooperación entre administraciones, a fin de brindar mayor acceso a la justicia.

1. Planificación operativa

Definido el marco para el funcionamiento de la OFIJU, se conformó un “**Grupo de Trabajo**” (GT) coordinado por la SSP con el objeto de proyectar la organización operativa de las oficinas judiciales. El trabajo consistió principalmente en:

- Analizar y documentar los procesos de trabajo internos más críticos;
- Propiciar la distribución de los RRHH 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 Judicial (canal informal);
- Aportar una visión global del funcionamiento de la OFIJU a los posibles responsables jerárquicos.

Para la conformación de dicho grupo, en septiembre de 2013 se realizó una convocatoria a inscripción de postulantes. Los interesados debían integrar el PJN, poseer título de grado, conocimientos informáticos, contar con experiencia laboral superior a 5 años, y otros requisitos no excluyentes.

El mecanismo de selección incluyó la completitud de un formulario de inscripción vía web (diseñado exclusivamente para estos fines) y la realización de entrevistas personales con funcionarios de la SSP, en los casos posibles. De dicho proceso resultaron seleccionadas 24 personas, referentes de las cinco circunscripciones judiciales y de los diferentes escalafones (funcionarios, administrativos y magistrados).

Los criterios generales de selección fueron: priorizar el fuero, paridad de género, diversidad de profesiones, diversidad de escalafones y organismos, y la representatividad de todas las regiones de la provincia. Como criterios subjetivos se consideraron: aspectos sobresalientes observados en el formulario de inscripción, el currículum vitae, referencias laborales y la claridad que poseían de la visión de la OFIJU y de la RPP.

Como material de base se puso a disposición: el marco normativo del funcionamiento de la oficina judicial, los organigramas con proyección de personal de la OFIJU por circunscripción realizados en la SSP, la modelización general de procesos de trabajo y un documento preliminar de Funciones de la OFIJU. Este último documento se basó en el proyecto de unificación de Oficinas Judiciales del Poder Judicial de Chubut – brindado por el Dr. Rodolfo Barroso, Director de la Oficina Judicial de Esquel–, adaptándolo a las estructuras propias proyectadas para este Poder Judicial. Este material se constituyó como disparador en el proceso de construcción conjunta de la oficina judicial.

2. Metodología de trabajo del GT

Una vez definido el grupo de trabajo, se avanzó en el estudio de la organización de las oficinas judiciales bajo la modalidad de talleres presenciales y periódicos, sumados a la creación de un grupo virtual de gmail a través de Google Group para la socialización y comunicación de los distintos documentos que se fueron produciendo entre los integrantes del GT. Dicho grupo de trabajo funcionó durante 3 meses, desde su conformación (septiembre 2013) hasta diciembre 2013, momento en el cual se designaron los coordinadores provisorios de cada OFIJU.

Entre sus integrantes se conformaron subgrupos según la circunscripción judicial a la que pertenecían, donde cada subgrupo debía analizar la aplicabilidad de los documentos de base en su región e identificar las necesidades concretas acorde a un ejercicio permanente de proyección del funcionamiento de la oficina judicial y de interpretación del NCPP. A su vez, estos subgrupos contaron con la asistencia permanente de la SSP y la colaboración de la Escuela de Capacitación. Su división por circunscripción permitió que cada subgrupo poder avanzar y debatir las diferentes temáticas en pequeñas reuniones locales, captando así opiniones de los empleados que no pertenecían al GT.

El primer taller que se realizó se avocó, principalmente, a conocerse entre sus integrantes, socializar y delinear en forma participativa el plan de trabajo a seguir, consensuar pautas generales y evacuar todas las dudas que surgieran sobre la mecánica de trabajo particular.

Se desarrolló un plan de acción propuesto por SSP, el cual contemplaba los siguientes ejes temáticos:

Organización y procesos de la OFIJU:

- Análisis y revisión de los procesos de trabajo generales (según cada área definida para la OFIJU) y específicos (por ejemplo: método de asignación de audiencias a los jueces, mecanismo de agendamiento, circuito de detenidos, utilización y preservación de los secuestros, seguimiento y ejecución penal, impugnación).
- Confección de protocolos de actuación y manuales para los procesos más críticos, según necesidades.
- Articulación y reglamentación del funcionamiento operativo en la etapa de transición (primeros días).

Recursos Humanos de la OFIJU

- Identificación de los perfiles existentes en cada localidad del fuero penal y su asignación en los nuevos puestos de trabajo.
- Revisión de requerimientos de personal y proyecciones asignadas por áreas.

Gestión de otros recursos

- Revisión del sistema informático desarrollado por la Dirección General de Informática.
- Relevamiento de necesidades materiales específicas en cada circunscripción.
- Control y seguimiento de adecuaciones edilicias que fueran necesarias.

3. Resultados del GT

Como resultado de los tres meses de trabajo, se concluyeron varios documentos que contemplan los lineamientos generales para el funcionamiento de las oficinas judiciales, cuyo contenido fue definiéndose en los diferentes talleres realizados.

En términos generales, contar con documentos de este tipo permite realizar las distintas tareas con un mayor grado de calidad, ahorrar tiempos, y que cualquier

persona en la institución sea capaz de realizar las mismas tareas que los demás, entre otras funcionalidades.

3.1 Documentos³:

Para su confección se identificaron las funciones de cada una de las áreas definidas en el organigrama tipo de la OFIJU, y además se diferenciaron aquellos procesos de trabajo particulares que requerían un análisis especial. Se procuró que los lineamientos de trabajo volcados sean de aplicabilidad en todas las circunscripciones judiciales, permitiendo que cada oficina pueda, luego, desarrollar instructivos propios según particularidades locales.

Además, tanto en la elaboración del Manual de Funciones como en la elaboración de los protocolos se contemplaron los respectivos reglamentos de los Colegios de Jueces y del Tribunal de Impugnación a los fines de que posean coherencia interpretativa.

A continuación se describen brevemente los documentos diseñados:

- **Manual de funciones OFIJU:** describe la misión, dependencia y principales funciones de cada una de las áreas de la oficina judicial. Se establecieron como aspectos generales que atraviesan a la organización de la OFIJU los siguientes: contribuir a brindar un servicio de justicia de calidad, realizar los esfuerzos necesarios para cumplir con los objetivos fijados, actuar en pos de obtener los resultados deseados, y trabajar con espíritu colaborativo.
- **Protocolo de Agenda de Audiencias:** establece una metodología para agendar las audiencias solicitadas a la OFIJU, procurando que la organización de

³ Disponibles en: <http://prensatsjnqn.wix.com/lajusticiacambia#!legislacin/civq>

la agenda judicial responda a una distribución del trabajo objetiva, razonable y equitativa.

- **Protocolo de Asignación de Audiencias:** establece una metodología para la asignación de audiencias a los jueces pertenecientes a los Colegios de Jueces y al Tribunal de Impugnación, según corresponda. Dicha metodología contempla criterios de asignación para una equilibrada carga de trabajo de los jueces. Asimismo, se procura preservar jueces para la instancia de juicio, evitando intervenciones anteriores al mismo, y se resguarda en igual sentido el principio del juez natural e imparcialidad.
- **Protocolo de Comunicaciones:** establece una metodología para la realización efectiva de las comunicaciones que surjan de los procesos vinculados a la Oficina Judicial (por ejemplo convocatoria a audiencias). Prevalece el criterio de la desformalización del proceso penal y el logro efectivo de la comunicación realizada, llevándose a cabo en forma planificada, coordinada y supervisada.
- **Protocolo de Secuestros y Cadena de Custodia:** establece un procedimiento para el tratamiento de secuestros con un adecuado resguardo de la cadena de custodia.

3.2 Estructuras de la OFIJU para cada circunscripción

Este GT, además, avanzó sobre los ajustes de la proyección de personal realizada por SSP y la correspondiente distribución de los recursos humanos. Esta actividad resultó de suma importancia, ya que cada subgrupo conocía en profundidad los recursos con los que contaba cada circunscripción y sus particularidades.

Se procedió a la revisión de los listados de la planta del fuero penal en cada localidad para contar con el universo de personal a

asignar; identificando licencias prolongadas, jubilaciones inminentes, y otros casos especiales. Además, se identificaron los intereses y las habilidades del personal existente en ese momento para considerarlo con las nuevas funciones definidas con la RPP.

Como resultado, cada Oficina Judicial quedó conformada con una estructura de transición particular y con el personal tentativo asignado por área específica.

4. Designación de coordinadores provisorios

Dada la necesidad de contar con un referente para la Oficina judicial en cada circunscripción, que durante el período de transición facilite la gestión y el control de las tareas operativas para la puesta en marcha de la OFIJU; y debido al tiempo que requería el proceso de concurso para la cobertura de los cargos de directores, se dispuso en diciembre del 2013 la designación de coordinadores provisorios para cada Oficina Judicial.

Los coordinadores fueron seleccionados dentro de las personas que integraban el GT, en virtud de las siguientes pautas:

- Particularidades de la circunscripción en la que desempeñarían esta función provisorio.
- Requerimientos específicos para la función de coordinación.
- Características personales.

Estas designaciones fueron transitorias e interinas y se realizaron con afectación exclusiva desde el 02/12/2013 hasta la fecha en que asuma el director de Oficina Judicial, que sería seleccionado por concurso externo de antecedentes y oposición y con dependencia directa del Tribunal Superior de Justicia.

Entre las funciones de los coordinadores desde su designación hasta la puesta en marcha de la RPP, se destacaron:

- **Recursos humanos:** trabajo en conjunto con los Ministerios Públicos para el intercambio consensuado de personal entre organismos, y presentación de la asignación final de recursos humanos al personal.
- **Infraestructura:** constatación del espacio físico asignado y, en caso de ser necesario, gestión con la Administración General respecto a la mudanza de los puestos de trabajo hacia sus nuevas ubicaciones.
- **Recursos tecnológicos:** seguimiento de una adecuada implementación del nuevo sistema informático y conocimiento del mismo por parte de los operadores de la OFIJU.
- **Estructuras y procesos:** Procurar que todo el personal conozca la nueva organización del fuero penal, el manual de funciones, los protocolos y demás documentos elaborados para el funcionamiento inicial de la OFIJU.
- **Otros recursos:** relevar y gestionar las necesidades materiales específicas de la OFIJU que representan.
- **Comunicación:** canalizar ordenadamente las dudas, inquietudes y sugerencias que se presenten en la OFIJU.
- **Resolución de conflictos:** gestionar coordinadamente soluciones operativas a inconvenientes e imprevistos que se presenten durante la entrada en vigencia.

Los coordinadores trabajaron organizados por la SSP, para llevar adelante cada uno de los objetivos planteados, bajo la modalidad de reuniones periódicas principalmente. En dichas reuniones se fueron estableciendo los diferentes temas a abordar en esa etapa de transición, fijando las prioridades correspondientes, se identificaron cuáles eran los aspectos a abordar asociados a la organización interna, abordaje de realización

de audiencias, cómo se iban a interrelacionar cada una de las áreas definidas, aspectos operativos, entre otros temas. Además, a efectos de planificar la labor de los coordinadores, se los proveyó de diferentes herramientas del tipo gráficas, cuadros de interpretación, información estadística, esquemas de trabajo particulares, etc.

En este caso también se creó un grupo de gmail específico solo para los coordinadores provisorios, el cual resultó de suma utilidad para la puesta en marcha de las oficinas judiciales. A través de este grupo se pudo intercambiar opiniones sobre distintas situaciones particulares que se iban presentando en cada circunscripción (tratamiento de causas del anterior sistema, tratamiento de los habeas corpus, resolución de cuestiones administrativas, etc.) actuando en todas las circunscripciones con unicidad de criterio.

IV. Algunas reflexiones

La puesta en marcha sucedió tal como estaba previsto originariamente a los dos años de publicada la Ley 2784, el 14/01/14.

Hoy, a seis meses de implementada la reforma, hay muchos desafíos por delante y se han detectado innumerable cantidad de inconvenientes, pero el haber contado con una planificación integral y el trabajo de coordinación permanente con los actores, ha permitido gestionar las problemáticas que van surgiendo en forma mucho más eficiente.

A su vez, la planificación favoreció a que la mayoría de los inconvenientes que se presentan resulten de aspectos que no podían preverse (la cantidad de audiencias de revisión e impugnación que se solicitan, por ejemplo) o que no está en nuestras manos solucionar (las demoras en las licitaciones por la dificultad con las importaciones).

Adicionalmente se ha iniciado una nueva cultura de trabajo, prevaleciendo la gestión, el trabajo en equipo, el valor agregado de la multidisciplina y la orientación a los resultados. Resta como desafío para el Poder Judicial fortalecer mecanismos de motivación del personal, junto con la jerarquización de la función administrativa y el diseño de una nueva carrera judicial para funcionarios y administrativos.

Por último, se destacan algunos factores claves en el proceso de implementación, tales como:

- Contar con **respaldo institucional**, comprometido con el proceso y la toma de decisiones.
- Elaborar una **planificación**, que contemple todas las áreas de trabajo necesarias, con responsables y plazos de ejecución.
- Conformar **equipos multidisciplinarios**, bajo la coordinación de un área estratégica central, para un proceso ordenado, controlado, sistémico.
- Desarrollar actividades de **capacitación**, formal e informal, en forma continua, durante la etapa de planificación como de implementación.
- Asegurar la **participación** de los operadores, para generar compromiso en el logro de los resultados
- Realizar una **comunicación** proactiva y permanente de los avances del proceso.
- **Gestionar el cambio** en lo que respecta al personal, para minimizar resistencias, y procurar una efectiva transformación y compromiso con los resultados esperados. ■

Julia Amarilla Páez

Dirección Oficina de Gestión Judicial de Cámara
Circunscripción judicial N°2 Rosario, Argentina

Diseño de procesos de trabajo para la oficina de gestión de audiencias

Introducción

A partir del 10 de febrero de 2014, y luego de un proceso político de casi 8 años, la provincia Santa Fe (Argentina) ha experimentado un cambio institucional que no tiene precedentes y que apunta básicamente a darle contenido al proceso de democratización del Poder Judicial, por lo menos en el ámbito del fuero penal.

La Ley 12.734¹ estableció en la provincia un nuevo Código Procesal Penal que reformulaba íntegramente el sistema de enjuiciamiento vigente, avanzando hacia el establecimiento de un proceso acusatorio.

Lo expresado requiere del cambio de un sistema basado en la lógica del “trámite” en el expediente, como “recopilación sistemática de información protocolizada en actas organizadas cronológicamente”², a un sistema basado en la oralidad y la contradicción,

en el cual “los operadores van a vivir con la cara, con el dolor y con la alegría de los intervinientes”.

El principal desafío se entronca en la cultura judicial actual santafesina. En palabras del Dr. Superti, “una cultura jurídica que se caracteriza por ser particularmente conservadora en las formas y costumbres de trabajo”³.

El problema es estructural. Un proceso de reforma requiere mucha planificación y organización. Atacar las bases del sistema organizacional, cambiar de paradigma, cambiar las prácticas.

Reingeniería de procesos

Los objetivos que proponemos son la gestión de la calidad y la reingeniería de procesos de tal forma que involucren una auditoría externa y un proceso de autoevaluación entre otras herramientas encaminadas a dichos fines.

¹ Ley 12.734 Nuevo Código Procesal Penal de la Provincia de Santa Fe. Puede encontrarse en www.justiciasantafe.gov.ar.

² Centro de Estudios de Justicia de las Américas. *Lección oralidad*. Santiago de Chile. 2010. Pág. 13.

³ SUPERTI, Héctor. *Ob. Cit.* Pag. 189

Se propone la puesta en marcha dentro de la oficina, de un proceso de auto evaluación de procedimientos judiciales, dirigidos a precisar y definir objetivos de mejora, ejecutando las acciones conducentes y corrigiendo los desvíos que se presenten, todo ello determinado y realizado por los directores y funcionarios. Además la iniciativa propuesta se relaciona con premisas tales como la de “tomar conciencia de que la ciudadanía reclama una administración de justicia más rápida y eficaz y espera que el sistema judicial dé una respuesta adecuada a las necesidades de los litigantes”, también las referidas a gestión judicial en cuanto se declaró que “es misión del Poder Judicial brindar soluciones a los conflictos en un tiempo razonable, adecuado a los requerimientos de los habitantes de la Nación, sin mengua de la calidad de las decisiones”⁴.

El proceso de autoevaluación que se propone es a través de reuniones con el personal en la sede misma de la Oficina de Gestión Judicial y en horario laboral, elaborándose las actas correspondientes a cada reunión, documentando las metas y objetivos propuestos como asimismo los resultados que se han obtenido en cada caso.

Como primera medida, se debe discutir con todo el personal la propuesta de la autoevaluación, escuchar las opiniones y finalmente asumir todos el compromiso que supone este desafío. De esta forma se cumple con la fase de presentación del proyecto y plan de trabajo y la confirmación del compromiso.

A partir de esa decisión conjunta, se pasa a la fase de diagnóstico situacional y del clima de trabajo en general. En este sentido, se solicita al grupo que en forma

individual cada uno redacte un informe sobre los aspectos positivos y negativos de su lugar de trabajo y luego de dos semanas se discutirán en una reunión. Tales aspectos incluirían consideraciones sobre el personal, el mobiliario, los jefes, etc. Como conclusión de la fase de diagnóstico se consensuarán las metas, y ejes de trabajo como inicio de la siguiente fase. En este sentido, se propone mejorar el rendimiento de todo el personal y la agilidad en la tramitación de las causas. En definitiva, se busca optimizar el trabajo diario. En relación con la capacitación y motivación se implementará la propuesta de “Jefe por un día” que implica ocupar el cargo inmediato superior por una o dos semanas como una forma de aprender y ejercer las principales funciones de los jefes y también una manera de efectuar una rotación laboral. Esta iniciativa permite prepararse para los ascensos. Pasando ya a la cuarta fase de este proceso, es decir, al relevamiento de tareas y análisis de oportunidades, que busca medir el rendimiento cuantitativo del personal por un lado e implementar medidas para agilizar la atención al público, por el otro.

Se premiará a los auxiliares que hayan obtenido el mejor rendimiento, como una forma de medir el rendimiento cuantitativo del personal. En relación con la fase de definición de objetivos y planificación, me propongo, por un lado, definir las tareas propias de cada cargo elaborando una grilla detallada de tareas; y por otro, mejorar la motivación a través de lecturas disparadoras con charlas y discusiones posteriores.

Personalmente detecto la necesidad de definir más claramente las tareas propias y específicas de cada cargo, desde el director, los secretarios, pasando por los jefes de Mesas de Entrada hasta los mismos auxiliares. En la etapa correspondiente a la fase de capacitación, se realizarán las siguientes actividades.

⁴ Segunda Conferencia Nacional de Jueces, Salta, 6 y 7 de septiembre de 2007, pueden extraerse las conclusiones en www.jus.mendoza.gov.ar

Todo el personal de la oficina realizará en forma muy satisfactoria dos talleres, uno de comunicación y otro de liderazgo y trabajo en equipo, que se dictará con especialistas externos al juzgado aportados por el Centro de Capacitación dependiente del Poder Judicial.

Continuando con el plan de capacitación del personal, se implementará la rotación del personal de Secretaría a Mesa de Entrada y viceversa en forma gradual. De esta forma, todos los auxiliares de Secretaría cumplirán un total de cuatro semanas desempeñándose en la Mesa de Entrada, rotando una semana cada uno hasta completar el total indicado. De la misma manera, los empleados de Mesa de Entrada habrán cumplido funciones en la Secretaría. Esta rotación del personal además de permitir la capacitación en las particularidades del trabajo propio de cada oficina, contribuye a que los empleados valoren las tareas realizadas por sus compañeros comprobando que todo puesto de trabajo tiene su complejidad y requiere esfuerzo, dedicación y compromiso.

Ejemplo del flujo de trabajo en una unidad interna de la Oficina

- 1. Unidad de Atención al Público:** recepción e ingreso de la petición, acusa recibo de la petición de audiencia y la ingresa al sistema de gestión, previa digitalización, si proviene de soporte papel o directamente, cuando proviene de medio electrónico.
- 2. Unidad de Gestión de Audiencias y Soporte a Magistrados:** realiza el sorteo correspondiente.
- 3. Unidad de Administración de Causas:** recibe la petición y procede a la programación de la audiencia teniendo en consideración los criterios de programación y de asignación de juez preestablecidos. Fija fecha, hora y sala de

realización, y notifica a las partes, para lo cual puede utilizar el soporte papel o el envío de un correo electrónico firmado digitalmente a las cuentas receptoras habilitadas a tal fin. Controla la efectividad del proceso de notificación, emitiendo el reporte respectivo.

4. Unidad de Gestión de Audiencias y Soporte a Magistrados: preparación y registro de la audiencia, acondiciona la sala y durante el desarrollo de la audiencia tiene a su cargo la grabación y registro del audio, además de la confección del acta correspondiente.

5. Este flujo de trabajo o proceso cierra con una nueva intervención de la **Unidad de Administración de Causas**, a donde son devueltas las actuaciones a fin de proceder al control de resolución del juez, notificando lo resuelto de ser necesario e ingresando los datos en el sistema informático.

Cuadro N°1
Flujo de trabajo

Unidad de Atención al Público	Unidad de Administración de Causas	Unidad de Notificaciones y Comunicaciones	Unidad de Sala
Recibir Solicitud de Audiencia	Designar Tribunal y Asignar Fecha, Hora y Sala	Notificar a las partes y Coordinar Traslado de Detenidos	Preparar la sala ↓ Recibir a las Partes ↓ Registrar la Audiencia, confeccionar y emitir el Acta

Fuente: elaboración propia

Manuales operativos

A los efectos de lograr mejoras perdurables en la gestión de la Oficina, proponemos la incorporación de manuales operativos⁵ (instructivos de gestión), donde se describan todas las actividades a desarrollar, cómo deben ser cumplidas, qué actores deben cumplirlas y en qué tiempos.

Los manuales operativos tienen las siguientes ventajas:

- a. Aclaran dudas que pudieran surgir en la tarea cotidiana de los operadores de la Oficina de Gestión Judicial.
- b. Permiten una permanente actualización en función de las nuevas situaciones que se presenten.
- c. Aseguran una eficiente y veloz capacitación para quienes empiezan a trabajar en la Oficina.
- d. Asisten en situaciones de reemplazo de personal que se retira de la organización, ya que las funciones de los operadores está documentada y es accesible por todos.

Proponemos manuales de amplio alcance, que cubran cada Unidad Interna de manera independiente, y que incluyan temas tales como:

- a. Descripción de la Unidad Interna y su funcionamiento.
- b. Descripción de los roles del personal y su interacción con otras Unidades Internas de la Oficina de Gestión Judicial.
- c. Descripción detallada de las funciones cotidianas de cada miembro de la Unidad, incluyendo las prácticas que son aceptadas y aquellas que no están permitidas.
- d. Mención de todo sistema de aprobación, firma o protocolo de conformidad requerido en cada caso en particular.
- e. Referencia a indicadores de gestión (si fuera aplicable) y a las expectativas en relación al rendimiento individual.

Los jefes de área serán los responsables de presentar los manuales de cada Unidad al director para su aprobación, previa implementación. ■

⁵ *Una nueva Gestión Judicial*. Corte Suprema de Justicia de la Nación

María Eugenia Schijvarger

Abogada. Jefa de la Oficina Judicial de la 1° Circunscripción Judicial de la Provincia de La Pampa. Maestrando de la Maestría en Ciencias Penales de la Universidad Nacional de La Pampa. Ex gerente del departamento de Impuestos y Aduana de Ernst & Young Argentina.

La puesta en marcha de Oficinas Judiciales en La Pampa

I. Introducción

El presente texto reseña los principales contenidos sobre los que versó nuestra exposición a la que gentilmente nos convocó el Consejo de la Magistratura de la Ciudad de Buenos Aires en el marco de las Jornadas Nacionales “Las Unidades de Tramitación de Audiencias: un instrumento de modernización y transparencia judicial” que tuvieron lugar el 19 y 20 de marzo de 2014 en la Ciudad de Buenos Aires.

En esa oportunidad abordamos la puesta en marcha de las Oficinas Judiciales en La Pampa, así como también temas de gestión necesariamente vinculados.

Las Oficinas Judiciales tienen por finalidad la planificación y ejecución de la organización administrativa soporte a la actividad jurisdiccional. A modo de síntesis, podemos agrupar las actividades en tres grandes grupos: a) gestión de peticiones procesales; b) organización de audiencias; c) cumplimiento o ejecución de órdenes judiciales.

Las Oficinas Judiciales fueron creadas por el Código Procesal Penal (Ley Provincial Nro. 2.287), y comenzaron a funcionar el 1 de marzo de 2011.

Existen cuatro circunscripciones judiciales en la provincia de La Pampa, que son atendidas por tres Oficinas Judiciales. Una con asiento en la 1° Circunscripción Judicial, a mi cargo, otra con asiento en la II° Circunscripción Judicial, y la restante en la III° Circunscripción Judicial.

II. Principales temas tratados

A) Organización administrativa tradicional vs. gestión de cartera masiva

El principal cambio sobre el que se debió trabajar fue la migración del statu quo de la organización administrativa prevista en el régimen anterior a una gestión administrativa de cartera masiva. Esto ocurre porque en el sistema que se abandonó existían múltiples organizaciones administrativas de menor escala que trabajaban bajo la supervisión de un juez o de un tribunal colegiado. Por

ejemplo, en la Primera Circunscripción Judicial existían siete Juzgados de Primera Instancia en lo Criminal y Correccional y dos Cámaras Criminales. Esta situación en distinta proporción se replicaba en las otras Circunscripciones Judiciales.

La gestión administrativa dividida en una organización de este tipo, de estructuras pequeñas y separadas, implica para cada unidad de organización (además del recurso humano magistrado) por lo menos un secretario, un prosecretario, y el staff de empleados.

Dentro de este esquema cada unidad realizaba la gestión administrativa artesanal con su propia impronta, y de modo diferente. Esto se evidencia desde la individualización de los casos, por cuanto cada Juzgado tenía su número de registro, y también las Cámaras, hasta en las rutinas de trabajo de cada equipo administrativo.

B) Recursos humanos

De hecho este fue un aspecto que debimos trabajar fuertemente al iniciarse las actividades, ya que el personal asignado a la Oficina Judicial estaba compuesto por un grupo de personas que ingresaban al Poder Judicial en ese momento, por un lado, y por otro lado con un grupo de personas con al menos 15 años de antigüedad en el Poder Judicial, que habían prestado servicios siempre en el fuero penal, pero en diferentes organismos (Juzgados de Instrucción y Correccional y Cámaras Criminales).

Al iniciarse las reuniones periódicas para conocer a las personas y evaluar en qué área asignarlas, se pudo palpar esta realidad de cómo cada uno había incorporado distintas rutinas para ejecutar las diferentes tareas.

En consecuencia, una vez definidos los procesos de trabajo de cada sector de la

Oficina Judicial, se debió trabajar en primer lugar sobre cada colaborador que transitó el proceso de aprendizaje individual respecto de sus tareas específicas en esta nueva organización.

En segundo lugar, no escapará al lector que un equipo de trabajo no es lo mismo que un conjunto de personas agrupadas.

De la interacción de la Jefatura con cada agente y del intercambio de éstos entre sí empezaron a surgir dinámicas vinculares laborales que fueron tallando el perfil y las características con las que se fue formando un equipo de trabajo, proceso que si bien es dinámico, se encuentra hoy bastante consolidado.

Formar un equipo de trabajo requiere -además de realizar la efectiva prestación laboral- interacción, ajustes personales, colaboración, compromiso y solidaridad.

Esta interacción sostenida se da paralelamente al proceso de inmersión individual descripto anteriormente y es lo que permite evitar compartimentos estancos rotando posiciones para maximizar el rendimiento, sobre todo en un organismo nuevo que a la fecha de redacción de esta contribución lleva un poco más de tres años de funcionamiento.

Esta necesidad de homogeneizar criterios para integrar una oficina administrativa de cartera masiva que se vincula con todos los jueces de control, con los jueces de ejecución y con los jueces de juicio, implicó además el trabajo continuado y sostenido (tanto de las posiciones de gerenciamiento como de las posiciones del staff) para pasar de ser un grupo de personas afectados a trabajar en la Oficina Judicial, a ser un equipo de trabajo.

C) Incorporación de profesionales de la gestión en la dirección y perfil de los colaboradores del equipo de trabajo

Tradicionalmente la gestión de las estructuras administrativas de Juzgados o Cámaras han sido ejecutadas exclusivamente por profesionales del derecho y no por profesionales de la gestión.

Esto ha cambiado en el Poder Judicial de la provincia de La Pampa por cuanto el llamado a concurso a cubrir las vacantes de jefe y subjefe de Oficina Judicial ampliaba para el caso del cargo de subjefe la participación a Licenciados en Administración, Ingenieros Industriales y profesiones relacionadas con la gestión, adicionalmente a los abogados.

En el devenir del desarrollo de los concursos de ingreso a estas posiciones han ingresado en la Oficina Judicial de la III° Circunscripción y de la I° Circunscripción, un Licenciado en Administración y un Ingeniero Industrial respectivamente.

A mayor abundamiento, la posición de coordinador de las tres Oficinas Judiciales está a cargo de un Licenciado en Administración.

Entiendo que esto representa un avance puesto que permite el enriquecimiento de las propuestas con aportes de saberes de relevancia en el campo de la organización respecto de los cuales los abogados no estamos igualmente formados. Esto no debe leerse como un desmerecimiento de las capacidades intelectuales que tenemos los abogados sino como una mejor manera de incorporar fuentes de conocimiento de calidad con formación específica en la materia.

Asimismo, la selección tradicional de personal administrativo en el Poder Judicial basada en un test estándar provocó el ingreso de estudiantes universitarios en su mayoría de la carrera de abogacía, o de la carrera de

contador público o inclusive de graduados que prestan servicios dentro de las posiciones operativas de la Oficina Judicial.

Esta decisión está siendo revisada en razón de que la formación de estos recursos humanos y sus aspiraciones encuentran un inminente techo en una actividad que, transcurridos los primeros meses, tiende a resultar desmotivante por exceder su capacitación a los requerimientos del puesto.

Para corregir esto, al menos en el corto plazo se propuso –y en algunos casos ya se concretó– que los nuevos ingresos de profesionales (por ejemplo para el staff del Ministerio Público) se cubran con los letrados que se encontraban asignados a la Oficina Judicial y que dentro de la Oficina se reemplace la vacante con un recurso humano de perfil acorde a la posición.

D) Gestión de la información

Sabemos que la información colectada en soporte papel y ordenada de manera cronológica dentro de un expediente sólo es efectiva en relación a ese caso. Aún dentro del caso investigado, la información no puede interrelacionarse ni interconectarse.

Gestionar casos a través de expedientes en soporte papel no permite analizar la situación organizacional de manera global, ni tomar decisiones de gestión para evitar cuellos de botella en el corto mediano y largo plazo.

Por esa razón, y a partir de una labor conjunta de las Oficinas Judiciales con la Secretaría de Sistemas y Organización del Poder Judicial se trabajó en el desarrollo de un sistema informático de gestión de legajos penales que permite no sólo la tradicional acumulación de presentaciones o actuaciones (con esta herramienta en soporte digital) ordenadas cronológicamente sino también la posibilidad de que el legajo digital sea

consultado por varios operadores al mismo tiempo (no hay que concurrir a la mesa de entradas ni esperar que otro profesional desocupe el expediente para acceder a él) o de realizar búsquedas de datos con criterios distintos del cronológico.

Adicionalmente a estas prestaciones a nivel de gestión del caso individual, la gestión de todos los casos a través de esta metodología permite la relación y asociación de información, y la medición de variables.

Veamos un ejemplo en concreto para ser claros respecto de a qué nos referimos: a principios de diciembre de 2012, a partir de un relevamiento y monitoreo de la cantidad de audiencias en Cámara Gesell que se venían solicitando y realizando mensualmente, se pudo detectar que había un pico de demanda que no podía ser atendida con la frecuencia de fijación de audiencias durante los días hábiles. Al tomar conocimiento que la psicóloga de la circunscripción prestaría servicios en la feria, a sabiendas de que durante el mes de enero siempre hay juez, fiscal, defensor y asesor de menores de guardia, se pudo dar aviso al fiscal general con la finalidad de que evaluara si los siete casos pendientes respecto de los cuales no había turno para diciembre revestían entidad o gravedad para hacerlos durante el mes de la feria, en enero de 2013. Ello en razón de que para febrero de 2013 a estos siete casos se sumarían los que emergieran durante la feria y los que se sumasen en febrero. A este panorama se adicionaba que la profesional calificada para la conducción de las entrevistas tomaría su licencia ordinaria en febrero por lo que para atender la demanda total debería buscarse la subrogante en otra circunscripción o bien contratar un psicólogo externo.

La decisión de Fiscalía fue canalizar los casos individualizados por la Oficina Judicial como pendientes en el mes de feria, y de esta manera se pudo evitar un cuello de botella que hubiera acontecido sin dudas en marzo de 2013.

Como se ve en el ejemplo, la visión de cómo aumentaban mes a mes los pedidos de declaración testimonial con el dispositivo de la Cámara Gesell respecto de todos los jueces (y no con relación a un Juzgado) permitió anticiparse con información oportuna para tomar mejores decisiones al levantar la mirada y poder evaluar la situación del servicio de justicia desde una visión global.

III. Conclusiones

En el área de gestión de RRHH la reforma procesal penal también generó a partir del concepto de gestión administrativa de los tribunales un cambio que tarde o temprano derramará sus consecuencias sobre el diseño de perfiles de los colaboradores del área de gestión. Deberá generarse un espacio de reflexión a fin de pensar el perfil del colaborador que presta servicios en áreas de gestión judicial, rediseñar las pautas para la evaluación de ingreso, diseñar las evaluaciones de desempeño una vez incorporados a la planta permanente, las actividades de capacitación y los criterios de ascenso.

En el área de la concepción de la justicia como un servicio, la perspectiva de gestión de cartera masiva, unificación en la identificación de casos, y gestión centralizada de la información permite brindar una respuesta más ágil al contribuyente, ya que la búsqueda de la información no depende de una persona que la tiene sino de cómo se registró y dónde se guardó en un sistema informático al que todos los operadores pueden tener acceso en forma simultánea.

Por último, aunque no menos importante, el manejo de información global permite que un organismo que tiene profesionales de la gestión, incumbencia en gestión administrativa y visión de gestión eficaz de cartera masiva comunique a quienes están en posición de decidir el panorama global

presentando la información o la situación a resolver, y en su caso las propuestas de solución.

Esto permite a quienes están en posición de autoridad institucional para gestar cambios, en

nuestro caso el Superior Tribunal de Justicia, órgano ubicado en la cúspide del Poder Judicial de la Provincia, y del que dependen las Oficinas Judiciales, tomar las decisiones que estime coadyuven a la prestación de servicio de justicia oportuno y eficaz. ■

Leonel González Postigo

Investigador del Centro de Estudios de Justicia de las Américas (CEJA) y del Instituto de Estudios Comparados en Ciencias Penales y Sociales (INECIP)

La Gestión Judicial en los Tribunales de Familia de Santiago de Chile¹

I. Introducción General

La Ley de Tribunales de Familia en Chile fue promulgada el 25 de agosto de 2004, mientras que el 1 de octubre de 2005 comenzó a regir al mismo tiempo en todo el país. Si bien en un inicio se detectaron severos defectos de implementación que llevaron a una grave situación², a los pocos meses de la puesta en marcha, se instrumentaron una serie de herramientas con la intención de incentivar el funcionamiento del sistema. Entre ellas, la reforma que produjo un cambio sustancial en el modo de administrar los recursos de los tribunales, estuvo dada por el dictado del Acta 98-2009 por parte de la Corte Suprema de Justicia, la que fue denominada de “Gestión y Administración de los Juzgados de Familia”. Esta resolución estableció reglas básicas para incrementar la operatividad en los juzgados, a

partir de un conjunto de nuevos principios de funcionamiento para la gestión judicial. Este fue el puntapié inicial que logró instalar una metodología moderna de trabajo orientada a la efectividad del sistema.

El objetivo de este informe es exponer la situación en la cual se encuentran los Juzgados de Familia de la ciudad de Santiago de Chile en la actualidad. Se trata de un estudio de carácter exploratorio que pretende presentar algunas ideas sobre el funcionamiento del sistema de gestión judicial, en tanto se ha experimentado una significativa transformación en esta materia.

II. Estructura y metodología

El presente trabajo describirá, en una **primera parte**, las características distintivas del proceso de conformación de la justicia de familia en Chile; y en específico, los principios que orientaron tanto su discusión como su creación. Posteriormente, en una **segunda parte**, se abordarán las líneas centrales del modelo de gestión implementado a partir del Acta 98-2009 dictada por la Corte Suprema

¹ Agradezco especialmente los valiosos comentarios de Felipe Marín y Erick Ríos.

² Un análisis de los problemas de diseño, implementación y funcionamiento que atravesaron los Tribunales de Familia en sus inicios puede ser encontrado en: CASAS, Lidia; DUCE, Mauricio; MARÍN, Felipe, et.al, *El funcionamiento de los nuevos Tribunales de Familia: resultados de una investigación exploratoria*, disponible en el sitio web del CEJA, www.cejamericas.org (última visita: 25-07-2014).

de Justicia. En la **tercera parte** se presentará una descripción del estado de situación de los cuatro Juzgados de Familia de la ciudad de Santiago, en base a dos estándares: por un lado, criterios de gestión al nivel del despacho judicial; por el otro, ciertas garantías del debido proceso. Finalmente, en la **cuarta parte**, se expondrán las principales conclusiones a las cuales es posible arribar tras este desarrollo.

Para la realización de esta investigación, se han utilizado técnicas tanto cualitativas como cuantitativas de levantamiento de información. En concreto, se realizaron diversas actividades, que a continuación se detallan: a. entrevistas con once personas, entre ellas, una ministra de la Corte Suprema de Justicia, dos juezas de familia, cuatro administradores, un abogado litigante, dos académicos y un juez civil que se desempeñó como juez de familia; b. se recopilaron datos estadísticos sobre el funcionamiento de los cuatro Tribunales de Familia ubicados en la ciudad de Santiago, en específico, los tiempos promedio entre la recepción de demanda y la primera audiencia, causas que terminan allí, tiempos promedio entre la audiencia de preparación y la audiencia de juicio, cantidad que se celebran de cada tipo de audiencia; c. se realizó una extensa revisión de toda la documentación, cuyas principales fuentes pueden ser apreciadas en las citas bibliográficas que están contenidas en este trabajo.

III. Contexto: la Reforma en la Justicia de Familia en Chile

La creación de los Juzgados de Familia en Chile en el mes de agosto de 2004³ se enmarca en un proceso de modernización y reforma judicial iniciado en materia procesal

penal en el año 2000, continuado por la aprobación de los proyectos de ley para la instauración de nuevos procedimientos de carácter oral en la justicia laboral y de infractores juveniles en 2005. En la actualidad, en tanto, se encuentra en discusión legislativa la reforma procesal civil.

Con la implantación de una justicia especializada en familia, el Ejecutivo perseguía un conjunto de objetivos. Entre ellos se destacan: a) tender, al igual que en materia procesal penal, hacia procedimientos que favorecieran la inmediatez entre los justiciables y los jueces, instituyendo un procedimiento que enfatice la oralidad por sobre la escritura, favoreciendo la publicidad y la imparcialidad del juicio jurisdiccional contribuyendo así a aumentar su legitimidad; b) acrecentar el acceso a la justicia de sectores tradicionalmente excluidos; c) instituir un procedimiento que confiriera primacía a las soluciones no adversariales del conflicto familiar⁴. También se pretendía imprimir celeridad a los asuntos de esta naturaleza, que bajo la jurisdicción común solían durar muchos meses o incluso años. Es así que, a través de la nueva normativa, se establecieron tribunales especializados, de carácter pluripersonal, que conocieran los asuntos en salas unipersonales, con el soporte de una estructura administrativa profesionalizada.

Los principios que orientaron la creación de estos tribunales fueron, en primer lugar, la oralidad a través de un modelo por audiencias, junto con los consecuentes de inmediatez, publicidad y continuidad. La estructura del proceso estaría dada por una primera audiencia preparatoria (para la presentación de la demanda, intentar conciliar o bien fijar el objeto procesal) y luego una audiencia de juicio (para realizar la prueba, ejercer los alegatos y pronunciar el veredicto).

³ Mediante Ley 19.968, promulgada el 25/08/2004 y publicada el 30/08/2004

⁴ Historia de la Ley N° 19.968, Mensaje del Poder Ejecutivo, p. 7, disponible en www.bcn.cl (última visita: 5-9-2014)

Con dichos objetivos, se destinaron importantes recursos públicos tanto para aumentar la cantidad de jueces y funcionarios, como así también para disponer las instalaciones necesarias para el nuevo sistema⁵. A pesar de todo ello, se comenzaron a registrar serios inconvenientes a poco andar del nuevo sistema. En particular, se produjo una fuerte congestión en tanto existió una intensa demanda por parte de la sociedad, lo cual derivó en una situación de crisis. Se ha afirmado que esto obedeció a diversos factores, entre ellos: a. no se utilizó la experiencia de la reforma procesal penal en tanto los Tribunales de Familia contaban con administradores pero no tenían jefes de unidad con lo cual se dificultaba el control respecto de la totalidad del área administrativa; b. existía la posibilidad de acudir directamente al Tribunal sin la asistencia de un abogado, lo que se tradujo en que se presentaban recursos por situaciones que no debían resolverse en tribunales sino ante otras instituciones; c. se funcionaba con reglas de radicación por juez, por sala, por consejero técnico e incluso por funcionario, sumado a que cada juez imponía sus propios criterios para el trabajo administrativo (lo cual implicó que los funcionarios debían adaptar sus modos de funcionar dependiendo del juez a que correspondiese la actividad); d. al confeccionarse la agenda sin criterios de equilibrio y racionalización se producían grandes cantidades de suspensiones por motivos no definidos; e. el sistema computacional no estaba dotado de las herramientas de apoyo necesarias sumado a que los funcionarios no estaban familiarizados con la plataforma; f. el personal administrativo era insuficiente en

función a su cantidad y competencias⁶. Este escenario adoptó tal magnitud que generó un rápido involucramiento por parte de los tres poderes públicos del Estado. A propuesta de la Comisión de Constitución, Legislación, Justicia y Reglamento del Senado, el Ministerio de Justicia convocó a una comisión de expertos en temas de familia en abril de 2006 a fin de realizar un diagnóstico de la situación de dicha justicia y proponer soluciones a los problemas que se detectaran. Tras unos pocos meses, este trabajo fue presentado al Poder Legislativo, el que también se encontraba trabajando a raíz de los proyectos discutidos en la Comisión de Familia. Todo ello desembocó en la sanción de la Ley 20.286 en septiembre del año 2008. En el mensaje inicial de este proyecto de ley, el Poder Ejecutivo señalaba lo siguiente:

“La posibilidad de comparecencia sin asistencia de letrados; el no establecimiento de la mediación como obligatoria en determinadas materias; y la carencia de otros filtros en la admisión de las demandas; sumado a las altas expectativas en la población respecto a las virtudes del nuevo sistema, produjeron a poco andar una altísima congestión en los tribunales de familia, a un punto tal que las virtudes y avances que el nuevo sistema establece se han visto, en sus primeros meses de funcionamiento, en gran parte opacadas”⁷.

La nueva normativa introdujo, entre otros, los siguientes cambios: incorporó el principio de concentración para la programación de causas; determinó un control de admisibilidad de las denuncias, demandas y requerimientos; estableció la asistencia letrada obligatoria; e impuso la

5 Se invirtieron 58 mil 500 millones de pesos para los nuevos tribunales, se habilitaron 60 tribunales especializados en familia, se crearon 258 cargos de jueces de familia, sumados a 77 jueces de letras que mantuvieron competencia en la materia, lo cual implicó un aumento de 500% en los jueces dedicados a estos casos. Cfr. CASAS; DUCE; et.al, Op. Cit.

6 Cfr. GARCÍA MUÑOZ, Pedro: “Herramientas de gestión judicial para los Juzgados de Familia”, *Revista de Derecho de la Universidad Católica de la Santísima Concepción*, N° 25, Chile, 2012, pp. 156-157.

7 Historia de la Ley N° 20.286, p. 6, disponible en www.bcn.cl (última visita: 25-07-2014)

mediación previa como obligatoria para determinado conjunto de casos. Por su lado, el Poder Judicial también participó de manera activa en este proceso de mejora del sistema. Es así que la Corte Suprema dictó el Acta 91-2007 (que impuso el uso de medios tecnológicos, del correo electrónico para las comunicaciones, el registro digital de causas, entre otros) y 51-2008 (que si bien se encuentra derogada en la actualidad, había establecido que los jueces de familia no realicen entrevistas con las partes, que se limite la suspensión de audiencias hasta dos veces, que se extienda el horario de programación de audiencias, entre otros puntos). A su vez, la Corte creó en el mes de junio de 2008 la Unidad de Apoyo a la Reforma de Familia, que se encuentra en funcionamiento en la actualidad. Sin embargo, el principal cambio estuvo dado por el dictado del Acta 98-2009, que será objeto de análisis en el próximo capítulo.

IV. Lineamientos centrales del nuevo modelo de gestión

Al momento de la entrada en funcionamiento de los nuevos tribunales de familia, el sistema de agendamiento de causas era realmente primitivo. En una entrevista dada por un administrador, éste relató que no había ningún tipo de criterio para programar las causas, en tanto *lo que iba ingresando se iba agendando de acuerdo a la disponibilidad de horario que había*. Esto es, que los casos se programaban atendiendo solamente al tipo de audiencia de la cual se trataba (preparatoria o juicio), sin que existiera un filtro que valorara las necesidades de tiempo de cada audiencia ni las capacidades reales de cada juez para tomarlas. En esta entrevista también se mencionó que en aquel entonces las demandas se agendaban como mínimo a los seis meses de su ingreso, e incluso hubo casos en los que se programó al año desde la entrada del caso. Este mismo dato nos fue proporcionado por un abogado

litigante particular, quien nos refirió que *al poco andar de la justicia de familia, la primera audiencia se agendaba entre los ocho y doce meses, con un plazo aproximado de juicio equivalente*.

Advirtiendo estos y otros problemas que hemos apuntado previamente, la Corte Suprema de Justicia dictó el Acta 98 en el mes de mayo de 2009, sobre “Gestión y Administración de los Juzgados de Familia”. Este instrumento estableció un conjunto de reglas para que cada tribunal estableciera criterios más elaborados para el agendamiento de los casos, centrandó las obligaciones en tres figuras: el Comité de Jueces, el Juez Presidente y el Administrador (denominados “órganos del control y de la gestión”). Es así que el primer artículo del Acta establece que “los órganos de la administración de los Tribunales de Familia deben adoptar las medidas que sean necesarias para optimizar la gestión de todos sus componentes y ejercerán funciones de control de dicha gestión en cada uno de sus niveles de competencia. El Juez Presidente, a propuesta del Administrador, deberá aprobar (...) un Plan Anual de Trabajo”, el que “deberá establecer un sistema de estandarización de los procesos de trabajo, con el fin de aumentar el número de audiencias realizadas mediante una distribución equitativa de la carga laboral que potencie las habilidades personales de cada uno de los miembros del tribunal”. Este Plan, una vez que el administrador se lo presenta al Juez Presidente, debe ser enviado por éste al Comité de Jueces, el cual toma la decisión final de aprobarlo.

El Acta 98-2009 introdujo un conjunto de principios para la gestión interna de los tribunales:

- Rotación: se dispuso que el procedimiento de distribución de causas tendría normas sobre la rotación en la asignación de las

tareas de los jueces, como así también en las de los funcionarios administrativos del tribunal. Esto quiere decir que tanto los jueces como el área administrativa podrían intervenir en cualquier tipo de caso.

- Concentración de audiencias: esto implicó que cada tribunal debía establecer salas que desarrollaran en forma concentrada diversas clases de audiencias, distribuidas por tipos, materias, procedimientos o intervinientes.
- Revisión anticipada de la agenda: se establecieron procedimientos destinados a revisar la agenda futura, para determinar las audiencias que serían reprogramadas.
- Celeridad y oportunidad de la decisión: esto significó que en la dirección de las audiencias los jueces debían adoptar todas las medidas necesarias para llevar el proceso a término con la mayor celeridad posible, para evitar suspensiones.
- Tiempos de agendamiento: se determinó el tiempo máximo de agendamiento, el número de salas en funciones y de audiencias; a su vez, se estableció que en ningún caso las audiencias podrían programarse en un plazo superior a noventa días.

En relación a la organización de la agenda, el Acta 98 dispuso que esto le corresponda al administrador conforme los criterios de programación aprobados por el Juez Presidente, como así también teniendo como base la siguiente tipología de casos:

- a. Casos complejos: así se denomina a aquel cuyo desarrollo se prevé en dos audiencias, en el que las partes plantean controversia significativa sobre los hechos y se puede esperar prueba abundante y en variados formatos.
- b. Caso controvertido con prueba limitada: es aquel en que existe controversia entre las partes pero hay prueba no discutida, o bien la discusión sobre la prueba puede resolverse sin comparecencia de testigos o con un número muy limitado de ellos.

- c. Caso sin controversia pero con necesidad de prueba: así se lo llama a aquel en que las partes están de acuerdo en los hechos y peticiones, y la prueba puede ser documental o testimonial pero en un número limitado.

Un último aspecto que merece ser destacado dice relación con los mecanismos de fiscalización y cumplimiento que el Acta dispuso sobre sí misma. Se asignó esta función a los órganos de administración, en tanto serán responsables de los resultados operativos del tribunal. No obstante, el artículo 38 dispuso que exista la figura del “Ministro visitador del tribunal”, quien velará por el adecuado y oportuno cumplimiento de todos los procedimientos, plazos, medidas y acciones que se implementen en el Juzgado que le corresponda. Las medidas adoptadas y sus resultados serán comunicados a la Corte Suprema y a su Unidad de Apoyo a la Reforma.

Por otro lado, estas reglas se vieron robustecidas a partir del dictado del Acta 135-2010 por parte de la Corte Suprema, en tanto optimizó diversos aspectos de la gestión, como la revisión anticipada de las agendas y la polifuncionalidad de los empleados administrativos, entre otros. A su vez, reformuló y amplió la estructura y funciones del Centro de Control, Evaluación y Resolución de Medidas Cautelares. En éste se abocan tres jueces de familia con dedicación preferente, mientras que un cuarto lo hace en calidad de juez reemplazante. Este Centro conoce en las medidas cautelares, audiencias preparatorias y de juicio en las materias de protección, violencia intrafamiliar e infraccional. Con todo ello se pretendió otorgar un mejor servicio a niños, niñas y adolescentes y a las víctimas de violencia intrafamiliar.

IV. A) Estado de situación en los juzgados de familia de SANTIAGO⁸

En esta sección se presentan los principales hallazgos sobre la situación de la gestión judicial en los Tribunales de Familia de Santiago. Éstos serán presentados divididos en dos ejes. Principalmente, desde la perspectiva de determinados criterios de gestión al nivel del despacho judicial⁹ y de modo secundario desde la óptica de tres estándares del debido proceso¹⁰. Ello así en el entendimiento de que ambos abordajes permiten arribar a una síntesis representativa tanto de la efectividad como de la calidad que presenta el sistema en nuestros días.

8 Dado el carácter acotado de este trabajo, nos concentraremos solamente en ciertos aspectos centrales sobre el funcionamiento del sistema de gestión judicial en los Tribunales de Familia de la ciudad de Santiago.

9 Con esta noción nos referimos al concepto elaborado por Juan Enrique Vargas, quien entiende por temas de gestión al nivel del despacho judicial a “todos los relacionados con la configuración de las estructuras institucionales, los procesos de trabajo, la división de roles y la asignación de competencias operativas, necesarios para que el producto que deben entregar los tribunales, básicamente decisiones jurisdiccionales, se puedan generar de la forma más eficaz y eficiente posible, lo que importa decidir los casos con la mayor calidad y celeridad, aprovechando para ello de la mejor forma los recursos disponibles”. Cfr. VARGAS, Juan Enrique: “Herramientas para el diseño de despachos judiciales”, en revista *Sistemas Judiciales* N° 10, INECIP-CEJA, 2006, p. 79.

10 Se ha explicado que la idea de debido proceso está constituida por un conjunto de parámetros o estándares básicos que deben ser cumplidos por todo procedimiento para asegurar que la discusión y la determinación de derechos que están en cuestión se haya realizado en un entorno de razonabilidad y justicia para las personas que intervienen en su desarrollo. Precisamente, se ha sostenido que esta cláusula genérica establece, como requisitos centrales, una serie de componentes esenciales que deben reunirse. El primero de ellos se vincula con el establecimiento de la exigencia general de un juicio justo; el segundo estaría constituido por la necesidad de contar con una audiencia oral y pública como centro del proceso; el tercero está conformado por un conjunto de requerimientos que debe cumplir el tribunal que conoce de los asuntos que se someten a su decisión, los cuales apuntan a asegurar que quien resuelva sea un órgano independiente e imparcial; por último, se exige que la determinación de derechos y obligaciones se realice dentro de márgenes temporales limitados o, en otras palabras, dentro de un “plazo razonable”. Cfr. DUCE, Mauricio; MARÍN, Felipe; RIEGO, Cristián: “Reforma a los procesos civiles orales: Consideraciones desde el debido proceso y calidad de la información”, en *Justicia civil. Perspectiva para una reforma en América Latina*, CEJA, Chile, 2008. En este trabajo hemos elegido abordar el estudio desde los principios de publicidad, intermediación e imparcialidad.

A efectos de este trabajo, entenderemos que un sistema será efectivo en tanto logre reorientar sus recursos humanos, materiales y presupuestarios hacia la producción de audiencias orales como objetivo central, mientras que tendrá una mayor calidad si logra servir a los fines del proceso en el que está inscrito. En este trabajo hemos elegido: la transparencia y el control público del funcionamiento del sistema (publicidad), que los juicios sean desarrollados en un solo acto continuo o en su defecto prosigan en un corto lapso de tiempo (inmediación temporal) y que los jueces sean imparciales en su actuación.

IV. A. 1. CRITERIOS DE GESTIÓN AL NIVEL DEL DESPACHO JUDICIAL

a. Función administrativa vs. función jurisdiccional

Un primer factor que permite identificar si un sistema de gestión es eficiente consiste en la clara diferenciación entre las funciones administrativas y jurisdiccionales. La gestión de los aspectos de índole administrativa será eficiente en tanto no existan grados de confusión ni injerencia de las labores puramente jurisdiccionales que les corresponden a los jueces. Bajo esta directriz, hemos podido constatar diversos aspectos comunes en los cuatro Juzgados de Familia. Si bien en el inicio de la reforma se presentaron fuertes resistencias y hubo complicaciones para unir la parte jurisdiccional con la administrativa, la mayoría de los entrevistados coincide en que en la actualidad se han ordenado las relaciones a partir del dictado del Acta 98. Al respecto, en las entrevistas dadas por los administradores, se nos ha referido que esta acta “hizo una especie de marcado en la cancha, para poder trabajar cada uno en su ámbito y de la mejor forma”. En particular, se nos refirió que “el acta ayudó en cierta medida porque dispone la creación de un plan de trabajo, que en el fondo es casi un

programa anual en donde se establece la distribución de la carga de trabajo". Por su lado, los jueces nos han expresado que prácticamente no existen fricciones con la administración. En palabras de una jueza, ello obedece a que *"está todo en el plan de trabajo, con lo que se entiende que ha habido un acuerdo, un trabajo de los comité de jueces"*. A su vez, se ha podido constatar desde ambos lados que los jueces han internalizado su función de decisión en audiencia, junto con el carácter movable que ello implica al conformar un pool de jueces. De hecho, una de las juezas nos refirió que los administradores les envían la agenda con dos días de anticipación por correo electrónico y que tienen organizado el plan anual, junto con la asignación de la agenda de rotación entre todos los jueces. Por su lado, hemos visto que los funcionarios administrativos solo se dedican a tales tareas, sin que deban realizar labor jurisdiccional.

En relación al administrador, se coincide en que en general está legitimado en sus tareas, en tanto todos los criterios se han establecido en el plan y deben obedecerlos.

En otras palabras, advertimos que no existe una delegación de las funciones de los jueces hacia el área de administración, lo que se valora como un indicador altamente positivo para el sistema.

En suma, desde nuestra perspectiva, consideramos que los planes anuales de trabajo han coadyuvado en el establecimiento de los roles concretos en los que van a trabajar los jueces y funcionarios de los tribunales en cada año. En estos planes se establecen los objetivos específicos para los magistrados y las unidades que conforman la administración (Sala, Causas, Atención al Público y Servicios); el sistema de turnos; la programación de la agenda; los criterios de agendamiento, entre otros. A ello se suma que en su discusión participan en última

instancia los jueces a través del comité, de modo tal que todos los actores interesados cuentan con un período previo para armonizar sus demandas.

b. Perfil de los administradores y empleados

Un segundo aspecto que dice relación con un adecuado sistema de gestión está dado por la profesionalización de la administración. Sobre este punto, Vargas afirma que "los jueces, como abogados que son, no tienen ni preparación ni especiales habilidades para los temas de gestión. Hay que dejar estos en quienes sí tienen tales condiciones"¹¹.

Verificamos que de los cuatro administradores de los juzgados, tres de ellos son ingenieros (uno de los cuales es además abogado) y uno es licenciado en administración pública.

Por otro lado, con respecto al perfil de los empleados, constatamos que predominan técnicos jurídicos como así también profesionales de la administración pública u otras profesiones. Esto demuestra que al menos inicialmente se ha concebido un modelo administrativo basado en la especialización en temas de gestión, lo cual es también valorado de manera positiva.

c. Sistema de agendamiento

c.1. Criterios de agendamiento

Otro aspecto relevante a los efectos de evaluar un sistema de gestión está vinculado con los criterios que se consideran al momento de programar las audiencias, lo cual es indicativo del alto o bajo nivel del sistema para predecir los escenarios con un reducido margen de error.

¹¹ VARGAS, Juan Enrique: *Op. Cit.*, p. 83.

En el **1er Juzgado**, se ha establecido un modelo de especialización y concentración de salas de audiencias por materia e intervinientes, considerando la complejidad de ellas. Los días lunes se destinan a audiencias de juicio y se podrá reservar dos o tres salas para la Corporación de Asistencia Judicial (CAJ)¹² en caso de ser necesario. Los martes y jueves se abocan a audiencias preparatorias y se puede agregar una sala más en caso de ser necesario, la que funcionará tanto como sala de audiencia preparatoria de la CAJ como NO CAJ. La agenda diaria se compone de seis salas de audiencias preparatorias mientras que en la séptima se programan causas de salidas del país y de adopción, pudiéndose reconvertir en sala de audiencia preparatoria en caso de ser necesario. Si se requiere, el día jueves podrá ser reconvertido en día de juicio dado que este día apunta a la flexibilidad de la agenda. Los miércoles se destinan cinco salas de audiencias preparatorias NO CAJ y una CAJ y la séptima sala agendará causas de salidas del país y audiencias de causas de cumplimiento, pudiéndose reconvertir en sala de preparatoria. Los viernes se programan divorcios de mutuo acuerdo entre las 8:30 y 10:45 horas, en siete salas. Las causas de divorcio de común acuerdo NO CAJ se pueden programar distribuyendo en el resto de la semana, ocupando los espacios que se generan con las reprogramaciones de audiencias producto de las revisiones. Luego de este horario se continúan las audiencias preparatorias como de juicio de la semana¹³.

En el **2do Juzgado**, se trabaja sobre la base de mantener siete agendas abiertas, una para

cada sala. La agenda 1 corresponde a juicios mixtos, donde se agendan juicios de baja y alta prueba, los cuales funcionan los lunes como CAJ baja prueba con ocho audiencias diarias como máximo; martes como CAJ de alta prueba con dos audiencias diarias; miércoles como particular baja prueba con siete audiencias diarias como máximo; jueves alta prueba con una audiencia diaria y viernes en bloques de treinta minutos cada una y corresponden a agenda CAJ, dejando el miércoles y jueves para agendamiento de audiencias NO CAJ. Las agendas 2, 3, 4, 6 y 7 son audiencias preparatorias conciliables y tienen un máximo de nueve audiencias diarias de lunes a jueves en bloques de treinta minutos cada una y siete el viernes. De lunes a jueves quedan disponibles para las continuaciones a contar de las 13 horas y los viernes desde las 12 horas. En la sala 3 se ha creado en 2013 una nueva agenda denominada preparatoria general, con un máximo de diez audiencias de mutuo acuerdo los días lunes y martes, mientras que los jueves se destina a esta materia pero para la CAJ. Los miércoles se realiza un máximo de ocho audiencias preparatorias conciliables en materia de alimentos. Los viernes se destina a divorcios en los cuales el demandante es hombre y otros, con un máximo de cinco audiencias en bloques de 45 minutos. La sala 7 es de audiencias preparatorias complejas y tiene un máximo de cuatro audiencias en bloques de una hora con quince minutos. La sala 5 corresponde a audiencias de juicios de mediana y alta prueba y tiene un total de dos audiencias diarias¹⁴.

En el **3er Juzgado**, los procedimientos de agendamiento se regulan según se trate de una agenda concentrada u ordinaria. A su vez, para todo tipo de causa, independiente del tipo de agenda, se ha establecido un tiempo mínimo asignado a cada audiencia. Así, se tiene que las audiencias preparatorias

¹² La Corporación de Asistencia Judicial es un servicio público que brinda el Ministerio de Justicia de Chile, con la misión de proporcionar orientación y asesoría jurídica a todas las personas que así lo requieran, y patrocinar judicialmente de manera profesional y gratuita a quienes no cuenten con los recursos para hacerlo.

¹³ Fuente: Plan de Trabajo 2014, proveído por el administrador del Primer Juzgado de Familia.

¹⁴ Fuente: Plan de Trabajo 2014, proveído por el administrador del Segundo Juzgado de Familia.

disponen de un tiempo mínimo de 30 minutos y, las de juicio, de 60 minutos. Los aspectos de concentración tenidos en cuenta son: por un lado, cuando alguna de las partes es patrocinada por la Corporación de Asistencia Judicial. En forma generalizada existen dos salas el día lunes, tres el martes y una el miércoles de preparatorias; dejando para el jueves y viernes audiencias de juicio; por el otro, por la materia divorcio de mutuo acuerdo para los días lunes, martes, miércoles y jueves. Se entiende como programación de agenda ordinaria a aquellas salas que contengan audiencias preparatorias y/o juicios en forma diaria. Normalmente estas salas tienen seis del primer tipo y dos del segundo, comenzando la primera audiencia a las 8.30 horas de lunes a viernes¹⁵.

En el **4to Juzgado**, se programan audiencias en salas concentradas, por institución o materia. En el primer caso, se destinan de dos a cuatro salas, solo para aquellas causas en las que interviene la CAJ, sea como demandado o demandante. En el caso del agendamiento por materia, los días lunes se programan de manera concentrada causas de adopción, susceptibilidad y salidas del país urgentes en una sala. En la misma se pueden programar audiencias los miércoles a jueves bajo el mismo esquema que las comunes sólo que esta sala podrá recibir audiencias de distintas materias y/o instituciones. En las salas comunes se les programa una carga con un máximo de diez audiencias preparatorias. No reciben causas CAJ, salvo que a último momento dejen de serlo. Estas salas conocen de todas las materias. En la sala de juicios, los días jueves se programa un juicio complejo a las 08:30 horas y tres juicios comunes a partir de las 10:30 horas de una hora cada uno en las salas 3, 4, 5 y 6. También se agendan audiencias incidentales, de cumplimiento, especiales o de remate¹⁶.

¹⁵ Fuente: Plan de Trabajo 2014, proveído por el administrador del Tercer Juzgado de Familia.

¹⁶ Fuente: Plan de Trabajo 2014, proveído por el administrador del Cuarto Juzgado de Familia.

Como se puede observar, en términos generales, en los tribunales predomina un criterio para agendar basado en cuatro ejes: tipo de audiencia (preparatoria o juicio), materia, complejidad y tipo de interviniente. Si bien no se ha podido corroborar su aplicación efectiva en los hechos, este esquema está bien concebido desde el punto de vista teórico, considerando lo observado en los últimos estudios que se han realizado en esta materia¹⁷. Es así que se puede concluir que los parámetros para conformar las agendas de audiencias se han visto perfeccionados por nuevos criterios que se vinculan con la realidad de cada causa¹⁸.

c.2. Flexibilidad de la agenda

Por otro lado, un aspecto relacionado con el sistema de agendamiento está dado por el diseño de carácter flexible y simple orientado a la obtención de resultados concretos. Sobre esto, hemos constatado que si bien los planes anuales son el horizonte de trabajo de cada juzgado, en donde se establecen todos los criterios descriptos, ello no implica que se le puedan hacer precisiones. En una entrevista dada por una jueza, nos expresó que *“la característica de la gestión de casos aquí es la flexibilidad. Si se es flexible, todo lo que significa el manejo de los casos permitirá una*

¹⁷ En el último informe del CEJA se da cuenta de solo dos criterios para agendar (causas CAJ y grado de adversarialidad), junto con una sola excepción que sumaba un tercer criterio vinculado a la complejidad probatoria. Cfr. FUENTES, Claudio, MARIN, Felipe, RIOS LEIVA, Erick, “Funcionamiento de los Tribunales de Familia de Santiago”, en *Reformas a la Justicia en América Latina: Experiencias de Innovación*, CEJA, 2010.

¹⁸ Este aspecto ha sido resaltado por Riego como una experiencia de “case management”, al afirmar que parece “un buen ejemplo de la lógica que hay detrás de la idea de la gestión de casos en el sentido de analizar muy específicamente las necesidades reales de los casos y hacer operar de manera muy práctica las facultades de los jueces para controlar el curso procesal de los mismos, evitando por una parte la prolongación de los casos para el desarrollo de trámites innecesarios y, por otra, ejercer un control sobre la ejecución efectiva y los tiempos de las actividades que si parezcan necesarias”. Cfr. RIEGO, Cristian, “El sistema de ‘case management’ y su aplicación en el contexto chileno”, publicado en esta edición.

fluidez para poder abordar las problemáticas de la mejor manera. La idea es que el plan no sea una camisa de fuerza". Si bien hemos recogido tanto las impresiones que los operadores tienen sobre el sistema como el diseño teórico de los planes, lo cierto es que más adelante veremos que aún persisten los mismos inconvenientes que fueron detectados hace cuatro años. Con lo cual podemos decir que el carácter flexible de los planes no se ha traducido en decisiones relacionadas con los problemas cotidianos del modelo de gestión.

c.3. Etapa procesal en que se aplican los criterios

Se evidenciaron diversas variantes sobre la etapa procesal en que se aplican estos criterios. En el segundo y tercer juzgado, se aplican en la fase de admisibilidad, es decir,

al momento en que ingresa la demanda. En el primer juzgado se hace una admisibilidad muy leve, mientras que en el cuarto se aplican al final de la audiencia preparatoria. Sobre este punto creemos que una buena práctica estaría dada por aplicar estos criterios ni bien ingresa el caso, en tanto esto permitiría determinar el tipo de procedimiento aplicable al mismo¹⁹.

c.4. Tiempos de agendamiento

En el último informe del CEJA se marcó que los tiempos de agendamiento entre las audiencias respetaban los plazos de 60 a 90 días. En la actualidad, hemos podido constatar que estos plazos se han disminuido aún más, en tanto en promedio transcurren 40 días entre el ingreso de la demanda y la primera audiencia y 50 a 60 días entre ésta y la segunda.

Tabla 1

EJES	PRIMER JUZGADO	SEGUNDO JUZGADO	TERCER JUZGADO	CUARTO JUZGADO
TIEMPO PROMEDIO DE AGENDAMIENTO ENTRE DEMANDA Y PRIMERA AUDIENCIA	Febrero: 41 días Marzo: 42 días Abril: 44 días	Marzo: 29 días Abril: 32 días Mayo: 38 días	Febrero: 42 días Marzo: 40 días Abril: 40 días	*no se contó con este dato
TIEMPO PROMEDIO ENTRE PRIMERA Y SEGUNDA AUDIENCIA	Febrero: 48 días Marzo: 54 días Abril: 55 días	Marzo: 50 días Abril: 65 días Mayo: 67 días	Febrero: 46 días Marzo: 51 días Abril: 55 días	*no se contó con este dato

Fuente: elaboración propia sobre la base de la información del año 2014 dada por los administradores.

¹⁹ En el año 2009, a solicitud de la Corte Suprema, académicos del Centro de Modernización de la Justicia y del Programa de Litigación de la Universidad Diego Portales elaboraron una metodología que describía cuatro modelos de audiencias en la justicia de familia, asignándole a cada una de ellas una forma específica de dinámica. En ese entonces, ya se señalaba que "para definir a qué tipo de audiencia corresponde una causa determinada es necesario realizar un proceso de evaluación y clasificación preliminar a cargo de un juez y/o administrador, la que se sugiere se sitúe en la fase del control de admisibilidad". Para más información ingresar al link: http://www.udp.cl/prensa/detalle_noticia.asp?noticiaId=1308 (última visita: 5/9/2014).

Pues bien, sin perjuicio de este dato, lo cierto es que no se pudo contar con información sobre la duración total de las causas. Esto también fue advertido en el estudio del CEJA, en el que se afirmó correctamente que este “es el indicador que realmente importa para determinar la carga que litigar en el sistema impone a las partes y al propio tribunal”²⁰.

d. Revisión de los criterios de agendamiento. Función de la Unidad de Apoyo a la Reforma²¹

Un cuarto aspecto está dado por la capacidad que el sistema de gestión desarrolle para evitar los “tiempos muertos” en el agendamiento de las audiencias. Esto significa que el sistema pueda revisar de manera anticipada la agenda, determinando las audiencias reprogramables.

En las entrevistas realizadas se ha constatado que si bien los Tribunales de Familia tienen la posibilidad de realizar cambios en la agenda luego de haber fijado una fecha de audiencia en el SITFA (Sistema Informático de los Tribunales de Familia), en la actualidad esta práctica no es usual. Se nos refirió que ello se debe a que el “pesaje” de los casos se ha ido perfeccionando, con lo cual han ido disminuyendo los supuestos en que debe modificarse la agenda.

Ahora bien, un punto importante es que si el sistema se ha realmente sofisticado, en principio esto no sería suficiente. Ello así en tanto, como veremos más adelante, las audiencias de juicio se continúan realizando

en más de una sesión, separadas por varios días, lo cual significa que no fueron pesadas correctamente desde un inicio.

Por otro lado, se debe generar un espacio de fiscalización que pueda llevar un control general de la marcha del sistema en todos los juzgados. He aquí el rol de la Unidad de Apoyo a la Reforma creada al interior de la Corte Suprema de Justicia.

En conversación con la ministra a cargo de esta Unidad, nos expresó que en la actualidad cada Corte de Apelaciones tiene uno o más ministros encargados de supervisar la situación de los Tribunales de Familia de cada región, quienes reportan cualquier situación. En este ejercicio, por ejemplo, uno de los cambios que se ha emprendido se vinculó con la creación de una unidad que concentrara las denuncias de violencia intrafamiliar. Actualmente, las tareas de supervisión son pasivas en el entendimiento de que los sistemas de agendamiento han madurado. De hecho, en uno de los últimos oficios remitidos al presidente de la Corte, la Unidad daba cuenta de tres aspectos: a. que *“en términos generales, los tribunales han cumplido correctamente con las exigencias impuestas en el correspondiente plan de trabajo anual, considerando cada uno de los indicadores a que se refiere el Acta 98-2009”*; b. que *“se han introducido mejoras a los procedimientos destinados a la optimización de la agenda de los tribunales, de modo de establecer plazos razonables para la programación de las audiencias”*, y c. *“se ha establecido un sistema de estandarización de los procesos de trabajo, con el fin de aumentar el número de audiencias realizadas, mediante la distribución equitativa de la carga laboral”*²².

²⁰ FUENTES, MARIN, RIOS LEIVA, *Op. Cit.*, p. 392.

²¹ Al momento de la publicación de este artículo, un grupo de parlamentarios había ingresado a la Cámara de Diputados del Congreso de Chile una acusación constitucional en contra del ministro de la Corte Suprema, Héctor Carreño, quien se desempeñó hasta hace poco tiempo al frente de la Unidad de Apoyo a la Reforma de Familia. Entre otros puntos, se lo acusa de haber modificado normas procesales en familia a través de órdenes de gestión. Ver, por ejemplo, “Diputados ingresan acusación constitucional contra ministro Héctor Carreño por caso Sename”, *Emol*, edición del 19 de agosto de 2014; “Diputados ingresan Acusación Constitucional contra el magistrado Héctor Carreño”, *El Mostrador*, edición del 19 de agosto de 2014.

²² Oficio N°19-2014 “Informe Anual de actividades realizadas por la Unidad de Apoyo a la Justicia de Familia”, 20/01/14.

e. Metas de gestión

Un quinto aspecto que da cuenta de un correcto diseño de un despacho judicial se vincula con la fijación de un sistema de metas e incentivos de gestión a cumplir por los tribunales.

Sobre este punto, cabe destacar que la Corporación Administrativa del Poder Judicial (CAPJ) elabora un conjunto de metas en materia de gestión que deben cumplir los tribunales. Por ejemplo, proveer los escritos en menos de dos días, firmar el despacho en menos de 24 horas, o completar el 80% de las audiencias programadas al mes, entre otros. Si bien valoramos de modo positivo que existan estas metas, verificamos que se les hace un seguimiento pasivo. Esto último significa que si bien en la actualidad se realizan las visitas de los ministros a los juzgados de las distintas regiones, esto se hace desde un punto de vista estadístico, sin constatar si en el ejercicio práctico se están cumpliendo estas metas conforme se las diseñó en un inicio. Tampoco se lo hace desde la lógica de advertir cuáles son los problemas que en concreto están teniendo los tribunales.

IV. A. 2. DEBIDO PROCESO: PUBLICIDAD, INMEDIACIÓN E IMPARCIALIDAD

a. Publicidad de las audiencias

Una de las exigencias que debe cumplir un proceso judicial es que las audiencias puedan ser controladas por la comunidad. A este respecto, se ha dicho que “la publicidad significa que las actuaciones del juicio deben realizarse a ‘puertas abiertas’, es decir, que cualquier persona debe poder ingresar a la sala de audiencias y observar qué es lo que ocurre en ella. En este sentido, la publicidad es un mecanismo de control ciudadano, pero también de las partes para fiscalizar el

adecuado comportamiento de los jueces, el ejercicio idóneo del derecho de defensa y que los juicios se desarrollen de conformidad a lo que la ley señala”²³.

En las entrevistas y visitas realizadas a los cuatro juzgados de familia, se ha podido constatar que la publicidad de las audiencias es uno de los aspectos más problemáticos en la actualidad.

En particular, todos los entrevistados coincidieron en que los asuntos de familia son reservados debido a que rige el derecho a la intimidad, pero difirieron sobre quién es el que debe decidirlo. Sobre esto último, algunos de los entrevistados consideran que le corresponde decidir a las partes si puede o no entrar el público, mientras que otros creen que solo es facultad del juez.

Si bien es cierto que en un inicio el artículo 15 de la Ley de Tribunales de Familia estableció que uno de los principios del procedimiento consistía en el respeto al derecho a la intimidad de las partes y especialmente de niños, niñas y adolescentes, con la reforma del año 2008 se reafirmó el carácter público de las audiencias del proceso de familia, al disponer de modo expreso que todas las actuaciones del tribunal son públicas, salvo hipótesis excepcionales.

.....
²³ DUCE; MARÍN; RIEGO: *Op. Cit.*, p. 36. Por otro lado, el Comité de Derechos Humanos se ha expresado con respecto al artículo 14 del Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos, afirmando que “la publicidad de la audiencia constituye una importante salvaguardia de los intereses del individuo y de la sociedad en general. Al mismo tiempo, el párrafo 1 del artículo 14 reconoce que los tribunales tienen la facultad de excluir a la totalidad o parte del público por las razones que se enumeran en dicho párrafo. Debe observarse que, con independencia de esas circunstancias excepcionales, el Comité considera que las audiencias deben estar abiertas al público en general, incluidos los miembros de la prensa, sin estar limitadas, por ejemplo, a una determinada categoría de personas. Debe observarse que, aun en los casos en que el público quede excluido del proceso, la sentencia, con algunas excepciones estrictamente definidas, debe hacerse pública” (numeral 6 de la Observación General N° 13, 1984).

En función a las diversas entrevistas realizadas, extraemos que las prácticas actuales distan de esta declamación normativa. La mayoría de los administradores reconocen el valor central de la publicidad pero a su vez acentúan que el ingreso de público depende de la decisión de las partes, por la naturaleza de las materias. Incluso uno de ellos ha afirmado que todas las causas deben ser privadas, sin distinción, en atención a que debe primar el derecho a la intimidad. En la entrevista dada por un abogado litigante, nos refirió que “los jueces no son muy propensos a que el público ingrese”. Asimismo, en los casos que se deniega el ingreso del público, se nos informó que solo es suficiente con la negativa del juez o las partes, sin verse acompañado por una explicación de los motivos que llevaron a adoptar esta decisión.

Consideramos que esta práctica no solo contraría lo dispuesto por la norma, sino que fundamentalmente le produce un severo daño al proceso de familia. La publicidad consiste en un valor central para todo el sistema de justicia. De modo tal que, si bien algunas audiencias podrían decretarse de carácter privado de modo excepcional, ello tendría que ser resuelto por el juez de manera explícita, expresando con claridad sus fundamentos.

b. Principio de intermediación

Otro estándar que debe cumplir un proceso judicial está dado por el principio de intermediación. Se afirma que “los sistemas que establecen la intermediación también deben proteger la concentración y continuidad del juicio. Estas son también herramientas al servicio de la intermediación. Esto significa que la audiencia de juicio debe desarrollarse de principio a fin en una sola unidad continua. Los jueces deben ver la prueba de una sola vez, toda en su conjunto y fallar con la mente

fresca de lo percibido directamente en la audiencia”²⁴.

Sobre este punto, partimos sobre la base de lo observado en el último informe del CEJA, en el que se detectó que se estaban celebrando múltiples audiencias para un mismo juicio, fraccionadas en el tiempo²⁵. Si bien desde el inicio de la investigación hemos pretendido obtener datos estadísticos sobre este aspecto en particular, lo cierto es que ninguno de los cuatro juzgados nos lo ha proveído. En las distintas entrevistas con los administradores nos han referido que esta práctica consiste en una excepción. Han valorado que en los últimos seis meses, esto ha sucedido en un promedio de diez ocasiones de casos con una alta complejidad, en las cuales los juicios se han partido como máximo en cinco partes. Desde el punto de vista del abogado litigante, se nos ha referido que estos no suelen ser casos que ocurren comúnmente. Por otra parte, algunos de los administradores también puntualizaron que para estos supuestos se ha previsto reservar bloques de audiencias semanales, de modo tal que los jueces puedan continuar las audiencias sin que hayan transcurrido otras en su intermedio.

Pues bien, en cuanto a lo observado, consideramos que aún subsiste con fuerza esta práctica detectada hace cuatro años en el informe del CEJA, en donde los operadores también referían que se estaba superando el problema. La ausencia de información estadística sobre este tema es realmente preocupante habiendo transcurrido tanto tiempo. Aún no existen estadísticas públicas acerca de tópicos tales como cantidad de continuaciones de juicios, duraciones totales de casos desde la presentación de la demanda hasta la sentencia, etcétera. Todo ello permite intuir que este aspecto no se visibiliza

²⁴ DUCE; MARÍN; RIEGO: *Op. Cit.*, p. 51.

²⁵ Cfr. FUENTES, MARIN, RIOS LEIVA, *Op. Cit.*

como un problema serio para el sistema de gestión o bien no se pretende reconocer que consiste en uno de los defectos más graves en términos de calidad de las audiencias debido a la afectación que produce al principio de inmediación.

IV. A. 2. Principio de imparcialidad: el rol del juez

Un aspecto central en la sustanciación de las audiencias dice relación con la función que toma el juez en su desarrollo. El principio de imparcialidad impone a los jueces que no se comporten como litigantes, es decir, que no asuman un rol proactivo con amplias facultades para interrogar a los testigos o producir prueba. Por el contrario, significa que los jueces se limiten a sus funciones decisorias atendiendo las circunstancias de cada caso. Este aspecto ha sido abordado desde las perspectivas de los jueces y del litigio particular, desde dos dimensiones.

La primera de ellas consiste en el rol del juez en la audiencia preparatoria. Sobre este aspecto, los entrevistados han coincidido en que en la actualidad los jueces han tomado una posición activa y de máxima flexibilidad en la primera audiencia. Incluso, nos lo ejemplificaron con un caso, en el que las partes se presentaron por un divorcio por culpa o de compensación económica y al cabo de la audiencia se terminó como un divorcio de mutuo acuerdo. Esta impresión general fue compartida también por el abogado litigante, quien nos transmitió que existe una tendencia de los jueces a tratar el caso en un inicio desde la conciliación.

Sobre este aspecto, la información estadística da cuenta de que tres cuartos de los casos finalizan en la primera audiencia²⁶, mientras que los restantes arriban a juicio, lo cual es compatible con las opiniones vertidas. La siguiente tabla indica la situación en los cuatro Juzgados de Familia:

Tabla 2

EJES	PRIMER JUZGADO	SEGUNDO JUZGADO	TERCER JUZGADO	CUARTO JUZGADO
CANTIDAD DE AUDIENCIAS	Febrero: 400 preparatorias y 90 juicios Marzo: 611 preparatorias y 169 juicios Abril: 674 preparatorias y 149 juicios	Marzo: 639 preparatorias y 155 juicios Abril: 588 preparatorias y 158 juicios Mayo: 601 preparatorias y 127 juicios	Febrero: 421 preparatorias y 71 juicios Marzo: 493 preparatorias y 153 juicios Abril: 522 preparatorias y 139 juicios	Enero a Mayo: 2387 preparatorias y 666 juicios
CANTIDAD DE CASOS QUE TERMINAN EN PRIMERA AUDIENCIA	Febrero: 79% Marzo: 76% Abril: 80%	Marzo: 65% Abril: 72% Mayo: 78%	Febrero: 62% Marzo: 67% Abril: 63%	*no se contó con este dato

Fuente: elaboración propia sobre la base de la información del año 2014 dada por los administradores.

²⁶ Entre otros cambios, el Acta 98-2009 impuso que ciertos casos debían resolverse en una única audiencia. Es decir, que allí mismo se debía arribar a una solución. Mientras que aquellos que presentan cierta complejidad deben transitar por la audiencia de preparación y la de juicio. Dicho esto, cabe aclarar que los datos estadísticos presentados no distinguen entre estas dos situaciones, en tanto la cifra de casos que terminan en primera audiencia corresponde tanto a aquellos casos a los que solamente se les destinó una audiencia porque así debían hacerlo, como aquellos que si bien tenían previsto dos, se logró arribar a una solución en la audiencia de preparación.

Un segundo eje ha sido el rol del juez en la audiencia de juicio. Al respecto, también se ha sostenido que arriban a esta instancia entre el 20 y 30% de los casos. Hemos evidenciado distintos criterios en relación al uso de la conciliación en la audiencia de preparación o de juicio. Algunos jueces prefieren hacer uso de esta herramienta en la primera audiencia y luego no reutilizarla en el juicio, mientras que otros prefieren usarla directamente en esta última etapa del proceso. En efecto, las causas que arriban a la instancia de juicio son aquellas que no tuvieron una adecuada conciliación o bien revisten cierta complejidad.

V. Consideraciones finales

En función a los hallazgos que hemos presentado, es posible evaluar la actualidad del modelo de gestión de la justicia de familia desde una perspectiva que comprende tanto algunos aspectos propios del despacho judicial como así también ciertos principios del debido proceso.

Desde el punto de vista de la gestión, se puede resaltar que se han perfeccionado los criterios para el agendamiento de los casos desde el punto de vista teórico. Sin perjuicio de ello, aún se presentan déficits en la fiscalización de los criterios de agendamiento y de las prácticas de los operadores debido a un pasivo o nulo ejercicio por parte de la Unidad de Apoyo.

Por otro lado, desde la perspectiva de los principios del debido proceso, consideramos que en lo estructural aún continúan presentes serios defectos que atentan contra la calidad del sistema. En particular, hemos observado que todavía existen fuertes resistencias al carácter público de las audiencias orales; y persiste la práctica de fraccionar las audiencias en varias sesiones, transgrediendo el principio de inmediación temporal. Sobre esto último, resulta preocupante que no se

produzcan estadísticas que hagan visible este problema.

En definitiva, creemos que aún se sigue poniendo el foco en la gestión del sistema, es decir, en resolver las causas en el menor tiempo posible. Mientras tanto, la escasa relevancia de los principios de publicidad e intermediación siguen presentes, en igual magnitud que lo concluido por el CEJA cuatro años atrás. En ese entonces, se aseguraba que “los problemas de calidad detectados no son de ‘segunda generación’, es decir, dificultades más sofisticadas que requieren atención solo para hacer aún más perfecto un sistema que ya cumple con lo aceptable. Por el contrario, se trata de problemas básicos que ponen en peligro el cumplimiento de los estándares mínimos exigibles a un procedimiento judicial moderno y respetuoso de los derechos de las personas que concurren a él”²⁷. En la actualidad, consideramos que resolver éstos últimos es igual de imperioso que haber superado los problemas de gestión. ■

²⁷ FUENTES, MARIN, RIOS LEIVA, *Op. Cit.*, p. 375.

Juan José Hernández Mejía

Facilitador del Proyecto “Separación de Funciones Administrativas y Jurisdiccionales en el Organismo Judicial”, del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.

Los puntos de vista expresados en este documento son los del autor y no reflejan necesariamente la opinión de las Naciones Unidas.

Cuestiones relevantes de la gestión penal por audiencias en Guatemala

Contexto e implicaciones

Los sistemas de justicia penal con sus principios y todo su contenido, históricamente, se han establecido al servicio de los intereses de la hegemonía. El sistema penal es parte de la expresión de la política criminal del Estado, la cual se encarga de administrar los recursos estatales violentos, especialmente la cárcel. En el sistema de justicia penal, lo que está en juego es el cómo, el para qué y el hacia quién se aplica esa violencia estatal.

Generalmente, se tiene la creencia de que a lo largo de la historia las prácticas que realizan los abogados dentro del proceso penal han evolucionado y que este proceso ha adoptado distintas formas de realización, haciéndose, gradualmente, más respetuoso de las garantías fundamentales y de los legítimos intereses de las partes en relación a la justicia. Lo anterior no necesariamente es así: la transformación significativa de los sistemas de justicia, la mayoría de las veces no es algo gradual o evolutivo; pueden pasar décadas y hasta siglos sin que ocurran cambios significativos. Esto, porque la cultura jurídica

tiende a mantener el estado de las cosas a través de prácticas que le son propias y que están arraigadas en la profesión.

Alrededor de 1994, ciento sesenta años después del intento realizado por Mariano Gálvez de ajustar la administración de justicia al modelo republicano¹, desmontando el sistema inquisitivo, se vuelve a dar en Guatemala un movimiento con el mismo significado político. No obstante haber tenido propuestas normativas en tres ocasiones (en 1877, 1889 y 1973) estas reformas solo reafirmaron las prácticas inquisitivas y desarrollaron una costumbre judicial inmune a las modificaciones legislativas.

Por tal razón, no se puede afirmar que una reforma del Código Procesal Penal implica

¹ Pocos años después de declarada la independencia, en 1834 se intenta cambiar radicalmente el sistema de justicia y se adoptan los denominados *Códigos de Livingston* llamados así por ser traducidos por Edward Livingston, aunque en realidad eran originales del Estado de Luisiana, EE.UU. Por tal razón, se instauró un sistema de jurados en aquella época. El cambio no fue bien recibido por algunos sectores conservadores y ocho años después se regresó al sistema de siempre.

un cambio inmediato en esas prácticas; para que ocurra un cambio cultural no basta un cambio normativo, eso es solo uno de los elementos, aunque uno muy importante. También se debe tener en cuenta, entre otras cosas, la estructura y cultura organizacional de las instituciones, lo cual repercute directamente en su funcionamiento; la tecnología que soporta la gestión de la información, lo que incide en la capacidad de análisis y planificación estratégica; la especialización de los distintos funcionarios, administrativos y jurisdiccionales, en los roles que les corresponde, lo cual debe incidir en la adopción de las destrezas necesarias para acercarse al tipo de justicia que se busca. Otro elemento de suma importancia es la voluntad política; sin ésta, no es posible encaminar a las instituciones por la ruta que corresponde.

Bajo esta lógica, la idea que se ha transmitido en las universidades de que tenemos un sistema mixto o mixto pro acusatorio, no es del todo acertada. Lo anterior, bajo la premisa de que un sistema es algo integral, que deja de serlo si en su seno existen un buen número de prácticas que se corresponden a una finalidad o lógica totalmente contraria. En las instituciones, los discursos y las acciones, sí puede haber una evolución de un modo de funcionamiento hacia otro, pero únicamente cuando se logra la introducción de nuevas prácticas (diametralmente contrarias al funcionamiento inquisitorial, implicando necesariamente el abandono de las anteriores).

El sistema inquisitivo, no es solamente una forma procesal determinada (escrita, secreta, burocrática y centralizada), sino que implica una forma de organización del sistema de justicia en el que prevalece la negación de la persona como sujeto de derechos. Llegando al extremo de juzgar expedientes y no personas, situación que no afectaba solo al sindicado, sino que también a la víctima, la cual estaba destinada por el propio modelo a ser revictimizada por el sistema de justicia.

A más dos décadas de decretado el Código Procesal Penal vigente, se tiene consciencia de que algunas prácticas inquisitoriales aún perviven en nuestro “sistema”. En muchas ocasiones, los actores no han asumido el verdadero significado de un sistema por audiencias y sus características específicas. Aún es necesario modificar sustancialmente las prácticas en la litigación y la gestión, pues de otra manera, seguirán sin vida los principios procesales que suelen definirse y repetirse, a veces incluso de manera poética.

Modelo de Gestión Penal por Audiencias. Antecedentes.

En Guatemala se han hecho múltiples esfuerzos por la transformación del sistema de justicia penal. Uno de los más importantes es la implementación de un modelo de gestión penal por audiencias. Hace algunos años se impulsó ese modelo, como parte de las políticas judiciales del Organismo Judicial. Además, se aprobaron algunas reformas al Código Procesal Penal. No obstante es necesario resaltar que no es a partir de este punto que se empiezan a generar los cambios en la organización del despacho judicial.

Para ilustrar el origen del modelo de gestión penal por audiencias, cabe mencionar que desde 1998 se dieron algunos intentos por realizar cambios y separar la función administrativa de la judicial. Posteriormente, en varios departamentos del país hubo intentos por oralizar las etapas preparatorias e intermedias, estos esfuerzos no tuvieron tanto éxito². Más adelante, alrededor del año 2005, en Quetzaltenango, se conforma un

² Para información más detallada de los antecedentes, descripción y evaluación del modelo de gestión penal por audiencias, ver: *Modelo de Gestión Judicial por Audiencias, Respeto a la Multiculturalidad y Atención a la Mujer Víctima en el departamento de Quetzaltenango*, publicación de la Comisión Nacional para el Seguimiento y apoyo al Fortalecimiento de la Justicia, Ministerio de Gobernación de Guatemala, 2010.

grupo de jueces y magistrados interesados en realizar ciertos cambios en el funcionamiento de los Juzgados; con el apoyo de especialistas del Instituto de Estudios Comparados en Ciencias Penales de Guatemala, se desencadena la implementación del modelo en varios departamentos de aquella región occidental del país (especialmente en Juzgados de garantía y Tribunales de sentencia).³

Estos modelos modernos de gestión en instituciones de justicia no surgen como un fenómeno aislado en nuestro país, son parte de una serie de transformaciones institucionales que ya se venían dando en los sistemas de justicia de varios países, como consecuencia del escenario que la reforma procesal penal latinoamericana había planteado. Los modelos de gestión y organización previos, respondían a una lógica de tramitación de expedientes y en atención a eso estaban estructurados.

El proceso de reforma de la justicia penal en América Latina ha tenido dentro de sus objetivos centrales el reemplazo de aquellos procedimientos escritos vigentes con anterioridad, por la introducción de procedimientos caracterizados por la oralidad. El juicio oral y público como centro del proceso, ha sido el paradigma del proceso de reforma y en muchas ocasiones se identifica a dicha reforma con la introducción del juicio oral en el proceso.

El modelo de gestión penal por audiencias consiste en una propuesta de organización y funcionamiento de los juzgados y tribunales penales, enfocada en la realización de los procesos penales a través de la celebración de audiencias orales. El modelo de gestión

conlleva la observancia de los siguientes postulados:

- Las decisiones judiciales son tomadas en audiencia oral;
- Se tiende a la erradicación del trámite del expediente escrito como forma procesal;
- Las funciones administrativas y jurisdiccionales quedan claramente separadas;
- Se promueve la división y especialización de funciones del personal auxiliar;
- Facilitación de las peticiones y comunicaciones para el desarrollo de audiencias, por utilización de medios más prácticos;
- Se privilegia la notificación de resoluciones en audiencia;
- Se realiza el registro digital de todo acto judicial.

En cuanto a los alcances, se consideraba que permitiría que muchos de los principios propios del proceso penal guatemalteco, que históricamente habían sido inobservados y desconocidos, finalmente se llevaran a la práctica como una realidad de la administración de justicia, entre ellos: la oralidad, la publicidad, la inmediatez, la celeridad, la concentración. Eliminandose de una vez por todas la delegación de funciones jurisdiccionales.

La estructura organizacional para el modelo de gestión penal por audiencias, se vio reflejada en el Reglamento Interior de Juzgados y Tribunales Penales, contenido en el Acuerdo No. 24-2005 de la Corte Suprema de Justicia, entrando en vigencia de manera progresiva para toda la república desde ese mismo año (2005). El reglamento fue modificado por el Acuerdo No. 7-2006 de la Corte Suprema de Justicia.⁴

³ Ver informe "La oralidad en las etapas previas al juicio: la experiencia de Quetzaltenango, Guatemala", en la publicación *Reformas procesales penales en América Latina: Resultados del Proyecto de Seguimiento, IV etapa*, CEJA, 2007.

⁴ Vale mencionar que el Reglamento General de Tribunales, que como su nombre lo indica, rige de manera general al personal de la institución, fue acordado en el año 2004, en sustitución del anterior decretado en la primera mitad del

La estructura básica del modelo contempla la figura del secretario como gerente del despacho judicial y varias unidades de asistencia judicial. Las unidades son: la de atención al público, la de comunicaciones y la de registro de audiencias. En algunas ocasiones era necesario conformar temporalmente una unidad liquidadora o transitoria que se encargara de los expedientes que tenían algo pendiente, para poder ir pasando los casos del trámite escrito, al sistema de audiencias.

El modelo de gestión judicial por audiencias permitió la reducción de tiempos, debido a que ha demostrado ser una forma más ordenada y organizada de distribuir y llevar a cabo los procesos penales; esto se manifestó desde el principio en el caso del departamento de Quetzaltenango en el que se evidenció la reducción de los tiempos de duración de las distintas salidas del proceso penal y un significativo aumento de resoluciones judiciales.

Implementación en el resto del país

Como se indicó, recientemente el modelo de gestión fue respaldado de algún modo (o se hizo más necesario y urgente), con las reformas a varios artículos del Código Procesal Penal.⁵

.....

siglo pasado durante el gobierno del dictador Jorge Ubico. Esto posiblemente explique el origen de los nombres de algunos de los puestos del personal de los juzgados: "Oficial" y "Comisario". Debido a las diferencias entre las denominaciones y funciones descritas en ambos reglamentos existe resistencia por algunos miembros de la institución a acatar el reglamento específico para juzgados y tribunales penales, el cual surge de un acuerdo de la CSJ. Esto especialmente por parte de la Supervisión General de Tribunales y el Régimen Disciplinario del Organismo Judicial.

⁵ Reformas contenidas en los Decretos 18-2010 y 7-2011 del Congreso de la República, las cuales tienen los siguientes ejes centrales: mejorar el acceso a la justicia y el rol de la víctima; devolución de competencia a los jueces de paz; fortalecimiento del Ministerio Público y mecanismos de control; profundización de la oralidad; optimización de la división del trabajo judicial.

En el año 2010, cuando la Cámara Penal de la Corte Suprema de Justicia, realiza la difusión de su política para que la oralidad se aplicara a nivel nacional; como punto de partida se intentó trabajar en los despachos de los jueces que estaban dispuestos a hacer el cambio, pero pasado algún tiempo se observó que en realidad ni en esos despachos se lograban muchos avances sustanciales que sirvieran de fundamento para concluir que la gestión se estaba realizando con éxito.

Entre los problemas más recurrentes, especialmente en los despachos ubicados en la Torre de Tribunales de la ciudad capital, se encontraban los siguientes:

- una agenda desordenada y descontrolada;
- no existía coordinación entre tribunales penales para la señalización de audiencias en la agenda de cada juzgado;
- la relación con el Centro Administrativo de Gestión Penal era diferente con cada despacho judicial y disponían unilateralmente sus condiciones hacia el mismo;
- no existía un mecanismo de monitoreo o exigibilidad para el desempeño de los procesos administrativos de cada despacho judicial;
- también se detectó falta de voluntad o resistencia pasiva por parte de los auxiliares judiciales.

Esto se detectó gracias a las visitas de diagnóstico hechas a juzgados de garantía y tribunales de sentencia penal, realizadas con el apoyo de AECID e ICCPG⁶, allí se determinó que era necesario realizar ciertos cambios dentro de la organización de cada despacho judicial con el objetivo de hacer viable la gestión penal por audiencias, atacando las causas de los problemas que la impedían u obstaculizaban. Se procedió a

.....

⁶ La Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo y el Instituto de Estudios comparados en Ciencias Penales de Guatemala, respectivamente.

realizar visitas técnicas y acompañamiento para la implementación del modelo de gestión penal por audiencias.

Era imperativo iniciar con una reestructuración de cada despacho, pero no solo en su estructura física (lo cual se hizo en muchos casos para destinar espacios para las salas de audiencias, aunque bastante pequeños en su mayoría), sino, lo que era más importante, su esquema organizacional para poder separar la función administrativa de la judicial. La organización interna de los juzgados debía estar apegada al Reglamento Interior de Juzgados y Tribunales Penales. Algo crucial, también, era el cambio cultural, dejar de lado la tramitación de expedientes y enfocarse en un proceso que se desarrolla en audiencias con propósitos específicos.

El rol de la cooperación técnica fue el de asesoría de manera bastante general, en ocasiones intentando sistematizar los problemas más frecuentes y proponiendo posibles soluciones. La idea era permitir que el agente de cambio fuera el personal de las instituciones. Esto era muy importante para que el nuevo modelo se pudiera institucionalizar y no existieran retrocesos a las antiguas prácticas. Generalmente, los cambios estructurales y las decisiones de gestión las asumía el personal de los despachos judiciales en su conjunto, ya que se empezaban a autoidentificar más con alguna de las unidades debido a sus propias cualidades personales, lo cual los ayudaba a ubicarse en la unidad que más les atrajera por la naturaleza de la función.

Esto no siempre se lograba con total armonía desde el principio, pues en ocasiones varias personas querían integrar la misma unidad y pocas querían hacerlo en alguna otra, entonces era necesario tomar decisiones para las cuales el secretario estaba facultado⁷.

Los oficiales no dejaban de ser oficiales, pero según el reglamento y de acuerdo al Modelo de Gestión Penal por Audiencias pasaban a ser asistentes de alguna de las unidades administrativas. Lo mismo ocurría con notificadores y comisarios. Esto implicaba asumir un nuevo rol, ya que no podía seguir haciendo lo que hacía para tramitar procesos a través de un expediente, ahora tenían que identificarse con las funciones de las nuevas unidades y con tareas específicas que permitían ajustar el funcionamiento del modelo. Aquí surgió un grave problema que sigue generando dificultades hasta la fecha, la falta de actualización de los órganos de control y disciplina; esto ha generado incertidumbre en el personal respecto de qué funciones les son exigibles.

Las funciones específicas de cada unidad debían realizarse tomando en cuenta, como punto de partida, el Reglamento Interior de Juzgados y Tribunales Penales. Las funciones que se enumeran en el citado reglamento eran muy generales en comparación con las que en realidad debían desarrollarse para que la gestión tuviera sentido y fuera funcional, entonces se debía tomar en cuenta que esas atribuciones eran enunciativas y no exhaustivas.

El modelo permitía cierta flexibilidad para adaptarse a las necesidades de la realidad local, no se fijaban cantidades determinadas de personal para cada unidad, algunas funciones se podían trasladar de una a otra unidad por conveniencia del equipo o por considerar que eso les permitía mayor eficiencia y eficacia. Estas regulaciones o acuerdos internos debían quedar documentados en actas, para mayor seguridad del personal. Todo esto era de esperarse, especialmente en las primeras etapas de implementación, siempre había ajustes o correcciones que hacer para tener mayor funcionalidad.

⁷ Según los artículos 11, 13 y 24 del Reglamento Interior de Juzgados y Tribunales Penales.

La idea detrás del modelo también implicaba una visión de trabajo en equipo para la efectiva y eficaz realización de audiencias, el cambio cultural en este sentido era abandonar el trabajo de forma independiente como lo hacían antes los oficiales y pasar a integrar un equipo en el que se tenía una función especializada que aportaba a un fin común (la exitosa realización de audiencias).

En los años siguientes, la estrategia de seguimiento de la Cámara Penal, incluyó la asesoría técnica a través de talleres para dar a conocer el espíritu y sentido de las últimas reformas al Código Procesal Penal, también se elaboraron manuales de funciones para los puestos administrativos de los despachos judiciales, se continuó con el monitoreo de los niveles de implementación, con base en ese monitoreo se entregaba un certificado al personal de los despachos que alcanzaban los niveles más altos de conformidad con el modelo.

Principales desafíos

Los avances que se han dado hasta el momento, han dependido en buena medida de la visión, la convicción, el esfuerzo y el respaldo político brindado por la Cámara Penal de la Corte Suprema de Justicia en los últimos años, especialmente de quien fuera Magistrado Presidente de la misma entre 2009 y 2013, el Doctor César Ricardo Crisóstomo Barrientos Pellecer. Así mismo, ha sido crucial el compromiso demostrado por muchos magistrados, jueces, funcionarios y auxiliares judiciales de la institución, así como consultores expertos que han acompañado los procesos. No obstante, se considera que los modelos de gestión aún podrían no haber sido internalizados de manera contundente en la institución.

Como lo ha demostrado la experiencia de los países más desarrollados, en la búsqueda

de la mejora de la justicia, una estrategia inexorable es la separación de funciones administrativas de las jurisdiccionales. El modelo de gestión penal por audiencias y su implementación, indudablemente han sido un importante paso en esa dirección, pero aún se puede profundizar.

Hay algunas aristas pendientes que se deben ir cubriendo, entre ellas: la actualización de los perfiles de puestos de los auxiliares (con una orientación más administrativa que jurídica), los procesos de selección e inducción, la definición más detallada de los procedimientos administrativos, la estandarización de ciertos formularios o documentos relacionados a la gestión, la cultura de servicio, entre otras. Estos elementos y otros más, se pueden generar o potenciar adoptando algún sistema de gestión de la calidad. Los sistemas de gestión de calidad, cuando son bien entendidos y aplicados dentro de una organización, tienen la capacidad de introducir una cultura de mejora continua y repercuten de manera muy positiva en la organización. El Organismo Judicial de Guatemala ha empezado a incursionar en esta área; corresponde ahora ir definiendo los planes que permitan una óptima implementación.

El asunto expuesto párrafos atrás, relativo al marco regulatorio de los auxiliares judiciales, sigue siendo para algunos un tema de discusión y resistencia respecto de la exigibilidad de las obligaciones contenidas en los distintos reglamentos⁸. Aun cuando el artículo 29 del Reglamento Interior de Juzgados y Tribunales Penales, establece que en casos de incompatibilidad se aplicará el mismo, por ser específico a la materia penal, existe la incertidumbre del personal ante

⁸ El Reglamento General de Tribunales, Acuerdo Número 36-2004 de la Corte Suprema de Justicia y el Reglamento Interior de Juzgados y Tribunales Penales, Acuerdo Número 24-2005 de la Corte Suprema de Justicia.

la falta de institucionalidad del modelo. En muchos casos la Supervisión General de Tribunales y las autoridades de la Unidad del Régimen Disciplinario tienden a basar su actuación principalmente en el Reglamento General de Tribunales y en la Ley de Servicio Civil del Organismo Judicial y su reglamento.

Debido a esta situación, al implementar un nuevo modelo de gestión, se hace imperiosa la integración de todas las unidades concernientes y especialmente de aquellas que tienen una incidencia de control o sancionatoria, pues de lo contrario, se puede desincentivar la adopción de las nuevas prácticas.

La función de la supervisión en aspectos jurisdiccionales, sin que esto implique violación de la independencia judicial debe contemplar las obligaciones legales, es decir, los deberes que en general tienen que observar los jueces y magistrados (sin que se entre a analizar el fondo de un caso en concreto o el sentido de las resoluciones). Entonces, el objeto de las visitas de supervisión en el ámbito jurisdiccional debe ser la verificación de la forma en que se desarrollan las audiencias, teniendo en cuenta entonces las características que deben tener la mismas.⁹

En relación a aspectos administrativos, el rol de la supervisión puede tener mayores alcances, pues legalmente se establece incluso el deber de observar eficiencia y eficacia al desempeñar las obligaciones inherentes a los puestos. Aquí también puede influir la generación e implementación del mencionado Sistema de Gestión de Calidad, ya que a través de la documentación de los procedimientos se puede estandarizar el

actuar administrativo y esto repercute en que se pueda realizar una función de verificación del cumplimiento, es decir una especie de supervisión preventiva y no sólo reactiva.

Otro desafío lo constituye la necesaria actualización que requiere el sistema informático. Este debe estar concebido como una herramienta capaz de responder a las necesidades de registro, manejo y análisis de información que plantea un modelo de gestión, en este caso, el modelo de gestión penal por audiencias. Aquí cobra enorme relevancia la adecuada definición previa de los procedimientos estandarizados. Se hace evidente como todo debe estar bien integrado, ya que el desarrollo informático del sistema debe ser a la medida de los requerimientos procesales y procedimentales. Hay muchos procedimientos administrativos que no están explícitamente regulados en ley o reglamento alguno, por lo que se requiere generar, o seleccionar dentro de las prácticas comunes, aquella que se estime más adecuada a la eficacia del modelo de gestión, acorde a los principios que lo inspiran y que no pongan en riesgo, sino más bien, garanticen el cumplimiento del debido proceso.

Al desarrollar un sistema informático con las características mencionadas, la institución se beneficiará de la potencialidad que éste tiene.¹⁰ Los beneficios son múltiples, pero por mencionar algunos: contar con un sistema que sea “la herramienta de trabajo”, evitando que se deban hacer distintos registros o duplicar acciones; la posibilidad de interactuar con las otras instituciones del sistema de justicia, agilización y eficiencia de las comunicaciones; y las propias implicancias de la generación de información

⁹ La audiencia se encuentra definida en el artículo 20 del Reglamento Interior de Juzgados y Tribunales Penales, y además indica que su realización será oral, continua, contradictoria, pública y concentrada.

¹⁰ Actualmente se está desarrollando el nuevo Sistema de Gestión de Tribunales para el área penal, SGTpenal, como uno de los componentes del Proyecto Separación de Funciones Administrativas y Jurisdiccionales en el Organismo Judicial, impulsado por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.

judicial para el desarrollo estratégico y coherente de la institución.

Finalmente, es digno de mencionar que hace falta la instauración institucional de procesos de inducción, capacitación y actualización para fortalecer las distintas funciones que se realizan en los despachos judiciales.

Si se reconoce que resulta indispensable apostarle a la separación de funciones, la especialización de funcionarios y auxiliares debe ser el mecanismo que sirva para apuntalar los esfuerzos que en esa dirección se realicen. En lo administrativo se debe orientar a especializar en las funciones administrativas del personal de las distintas unidades del modelo de gestión, así como en

el rol gerencial del despacho, el cual recae en la figura del secretario. En cuanto a la función jurisdiccional, la capacitación debe orientarse al desarrollo o fortalecimiento de destrezas de los jueces para la conducción de audiencias. No podría ser de otra forma, especialmente si se espera que los jueces estén preparados para conducir las audiencias de manera tal que se cumplan los principios que inspiran el sistema acusatorio.

Los desafíos son grandes, y seguramente hay muchos más, pero se deben ver como oportunidades para demostrar a la sociedad, que existe disposición a realizar los cambios que aquella le demanda, en su eterno anhelo de justicia. ■

Marco Fandiño Castro

Investigador y coordinador del Área de Gestión e Información del Centro de Estudios de Justicia de las Américas.

Lecciones extraídas de la implementación de la Nueva Oficina Judicial en España¹

1. La necesidad de un cambio en el sistema judicial español

La reforma del modelo de oficina judicial y la introducción de las Tecnologías de la Información han sido de los mayores intentos de transformación del sistema judicial español en las últimas décadas.

En la justicia española, a pesar de las reformas legislativas y procesales llevadas a cabo en los últimos treinta años, se conservó la estructura tradicional de despacho judicial compuesta por un juez, un secretario judicial y un número variable de oficiales o funcionarios de apoyo.

Durante los siglos XVI y XVII la persona en el Juzgado con conocimientos en Derecho era el secretario judicial y no el juez, que era lego. El juez tomaba la decisión sobre un asunto pero el secretario se encargaba de la forma

jurídica de proceder. Esta es la explicación de que hasta el día de hoy algunas palabras como “admítase”, “regístrese”, “ofíciase”, etc. hayan sobrevivido de forma residual en el lenguaje jurídico². A partir de entonces, los jueces comenzaron a profesionalizarse y se hicieron con funciones que antes le pertenecían al secretario judicial. Este cambio de tendencia se hace definitivo en 1988 cuando desaparecen las tasas judiciales que cobraba el secretario, en función de las acciones ejercitadas y del número de folios utilizados en el pleito³.

Otra característica del modelo clásico de oficina judicial española es la descoordinación absoluta entre los distintos juzgados. Se ha utilizado en numerosas ocasiones la metáfora de “reinos de taifas” para describir unos tribunales en los que un juez dotado de un grupo de funcionarios resuelven los conflictos a través de métodos de trabajo propios.

¹ Este artículo es una adaptación del documento “Seguimiento de la implantación de la Nueva Oficina Judicial y las innovaciones tecnológicas en España”, ponencia seleccionada para el XI Seminario de Gestión Judicial realizado en el año 2013 por el CEJA y el Banco Mundial en Lima, Perú.

² Martínez Pardo, V.J. (2010), “La Nueva Oficina Judicial”, *Revista Internauta de Práctica Jurídica*, núm. 25.

³ *Ibidem*.

Por otra parte, las innovaciones tecnológicas no han tenido gran presencia en la oficina judicial española. Sin duda, el factor humano ha permitido suplir la insuficiencia de medios tecnológicos apropiados. Por ejemplo, las computadoras con procesadores de textos se incorporaron en la década de los noventa⁴.

Este modelo organizativo arcaico y poco adecuado a la sociedad actual ha generado muchos cuestionamientos, los cuales fueron constatados en 2003 por el Consejo General del Poder Judicial en una encuesta realizada entre abogados en ejercicio y ciudadanos⁵: el sentir mayoritario de los ciudadanos, apunta como principal aspecto negativo de la Administración de Justicia, al deficiente funcionamiento de la oficina judicial y la necesidad de una Justicia atenta, ágil y tecnológicamente avanzada. En segundo lugar, abogados y procuradores en ejercicio, subrayan como principal inquietud del sector la deficiente estructura organizativa de la Justicia. Y solicitan una mayor preparación y competencia técnica de los funcionarios al servicio de la Administración de Justicia, mayor disponibilidad para ofrecer información sobre los asuntos implementando la accesibilidad mediante teléfono o Internet, así como la agrupación de todas las sedes judiciales mejorando los espacios y medios técnicos destinados a los profesionales en los edificios judiciales.

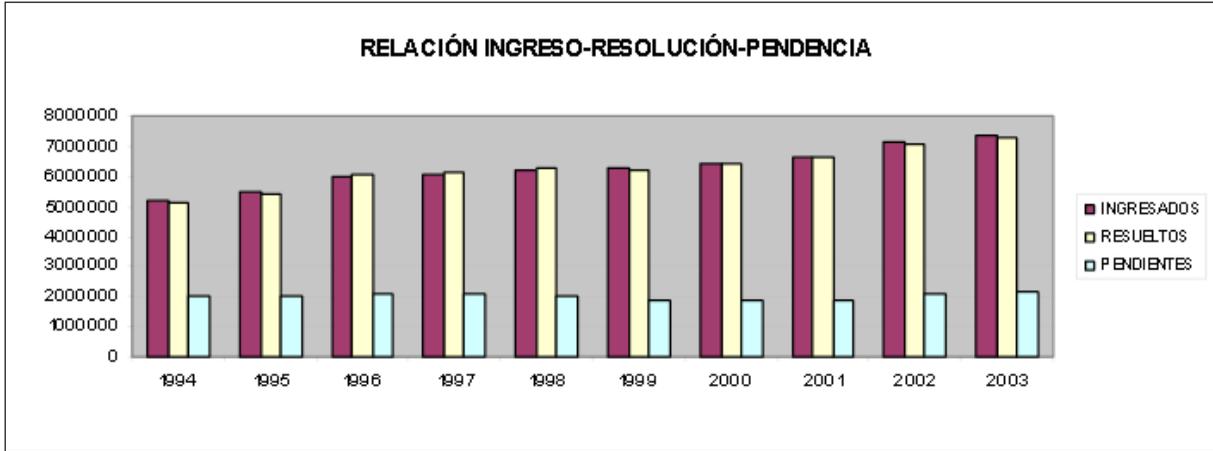
El *Libro Blanco de la Justicia*, publicado en 1997, es un diagnóstico bastante exhaustivo sobre la situación de la justicia española. El capítulo III está dedicado a la oficina judicial y establece una serie de recomendaciones como la importancia de potenciar los servicios comunes y la necesidad de replantear el papel del juez y del secretario judicial en el que “el secretario judicial asumiera un protagonismo que, detruido de los jueces, permitiera elaborar una nueva organización más ágil, rápida y próxima a los ciudadanos”. De manera literal, el *Libro Blanco de la Justicia* alude a la “indebida atomización de las estructuras” en la oficina judicial clásica y la necesidad de implementar un modelo organizativo que permita la prestación de un servicio de calidad y eficiente acorde con las nuevas perspectivas a la hora de administrar justicia.

La congestión en los despachos judiciales ha sido otra de las motivaciones que impulsaron el intento de reforma de la oficina judicial. Como se puede observar en el gráfico a continuación, pese a que el sistema judicial español tiene una correlación entre casos ingresados y resueltos bastante proporcionada, hay aproximadamente dos millones de causas que conforman un stock estructural que el sistema no es capaz de absorber. En palabras de expertos como Santos Pastor⁶, estamos ante un problema crónico de falta de eficiencia de la judicatura española.

4 Alastruey Gracia, R. (2010), *Papel del Juez en la Nueva Oficina Judicial- Acciones tendentes al cambio*. Centro de Estudios Jurídicos.

5 Pérez de los Cobos Hernández, E. (2012), *El modelo de oficina judicial español*. Monográfico del Ilustre Colegio de Abogados de Murcia.

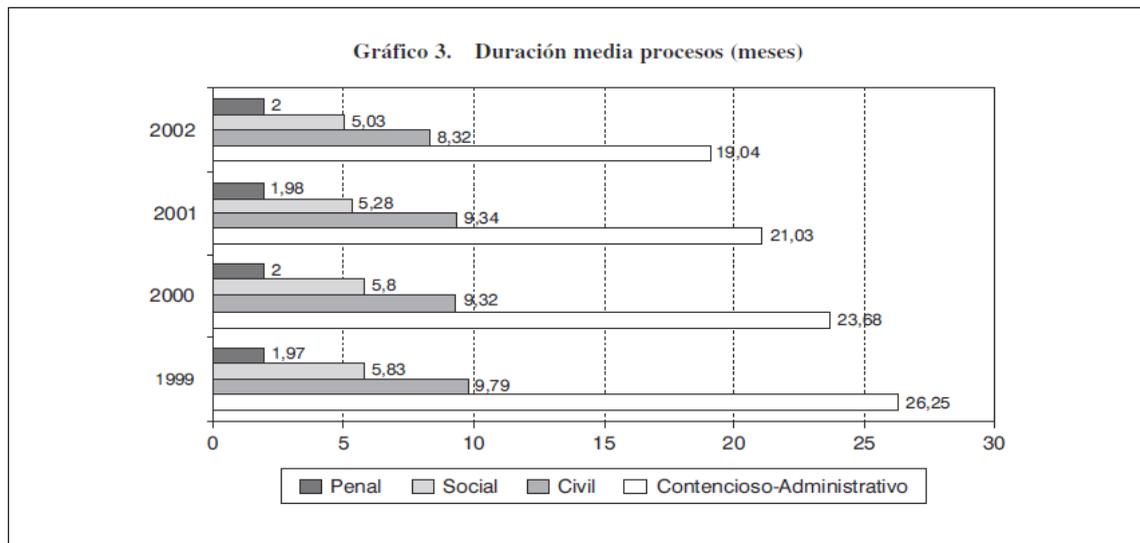
6 Pastor Prieto, S. Vargas Pérez, C. (2002), “El coste de la justicia: datos y un poco de análisis”, en *Consejo General del Poder Judicial: El Coste de la Justicia, Cuadernos de Derecho Judicial*, XV-2001, CGPJ, Madrid.



Fuente: IGLESIAS P., CARLOS ARIAS X., PROBLEMAS DE INEFICIENCIA EN EL SISTEMA JUDICIAL ESPAÑOL. UNA VISIÓN TRANSACCIONAL. Departamento de Economía Aplicada de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Vigo.

Por otro lado, esta tasa de pendencia genera un aumento en la duración de los procesos como vemos a continuación. Es necesario mencionar que esta duración, salvo en el

caso del orden contencioso-administrativo, se mantiene en unos niveles relativamente aceptables en comparación con otros países europeos.



Fuente: IGLESIAS P., CARLOS ARIAS X., PROBLEMAS DE INEFICIENCIA EN EL SISTEMA JUDICIAL ESPAÑOL. UNA VISIÓN TRANSACCIONAL. Departamento de Economía Aplicada de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Vigo.

2. La formación del consenso político y la regulación normativa de la Nueva Oficina Judicial

El punto de partida para la implementación de la Nueva Oficina Judicial se sitúa en el año 2001, con el Pacto de Estado para la Reforma de la Justicia⁷ firmado entre los dos partidos políticos mayoritarios. En dicho pacto se establece la necesidad de emprender la modernización de la Administración de Justicia, así como una progresiva implementación de las nuevas Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. El Partido Popular y el Partido Socialista Obrero Español se comprometieron de esta manera a llevar a cabo una reforma profunda en la siguiente legislatura (2004-2008), independientemente de cuál fuese el partido de gobierno en ese momento.

El primer paso legislativo se produce con la *Ley Orgánica 19/2003 de 23 de diciembre, de modificación de la Ley Orgánica 6/1985, de 1 de Julio, del Poder Judicial*. En esta Ley se define por primera vez a la Nueva Oficina Judicial como *la organización de carácter instrumental que sirve de apoyo a la actividad jurisdiccional de jueces y magistrados, y a la que le viene adjudicado el propósito de racionalizar el trabajo potenciando un mejor aprovechamiento de los recursos humanos y medios materiales*.

Además, en dicha ley se incluyen reformas en aspectos orgánicos, funcionales y estatutarios que sobre todo afectaron a los secretarios judiciales. Se ha dicho que el problema de esta ley fue que “si bien se distribuían funciones, no se concretaban las competencias de jueces y secretarios, la falta de datos fiables de los que partir (...), la falta de transparencia, la precariedad de los sistemas informáticos, y también cierto desinterés de los políticos,

pesaron más que la necesidad del cambio mismo y la mayoría de los actores políticos y judiciales optaron por dilatar unos la concreción de ese diseño”⁸.

Tras la decepción que supuso la reforma del año 2003, el impulso legislativo fue retomado en la siguiente legislatura (2004-2008) dictándose dos normas de mayor relevancia que la anterior.

- En la Ley 13/2009, de 3 de noviembre, de reforma de la legislación procesal para la implantación de la nueva Oficina Judicial se modifican 16 leyes procesales y más de 900 artículos para adaptarlas al nuevo modelo de oficina judicial⁹.
- En ese mismo año también se dicta la Ley Orgánica 1/2009, de 3 de noviembre, complementaria de la Ley de reforma de la legislación procesal para la implantación de la Nueva Oficina Judicial, por la que se modifica la Ley Orgánica 6/1985, de 1 de julio, del Poder Judicial. En esta ley se introducen algunos cambios organizativos y procesales en la legislación del Poder Judicial con el objetivo de introducir algunas mejoras técnicas.

El 12 de noviembre de 2008 se aprueba el Plan Estratégico de Modernización de la Justicia (2009-2012) con la finalidad de unificar los esfuerzos entre las administraciones y órganos con competencias en materia de Justicia, esto es, el Ministerio de Justicia, el Consejo General del Poder Judicial y las Comunidades Autónomas. A grandes rasgos, las líneas de acción del Plan Estratégico son las que siguen:

- Convertir la Justicia en un servicio público de calidad
- Culminar el despliegue de la Nueva Oficina Judicial

⁷ <http://www.uned.es/dpto-derecho-politico/Pacto%20reforma%20justicia.pdf>

⁸ Alastruey Gracia, R. (Op. Cit., pág. 1).

⁹ Gómez Arroyo, J. L. (2010), Notas sobre la implantación de la Oficina Judicial. Centro de Estudios Jurídicos.

- Transformar el Registro Civil en un Registro Civil único e informatizado.
- Conseguir una Justicia tecnológicamente avanzada
- Alcanzar un servicio público de Justicia orientado a las personas
- Reforzar la cooperación jurídica internacional

3. Características principales de la Nueva Oficina Judicial¹⁰

a) Nueva estructura:

En la Nueva Oficina Judicial (NOJ) se intenta realizar una división entre la actividad jurisdiccional desempeñada por los jueces y los trámites administrativos y de carácter procesal. Todo ello se hace visible en las nuevas estructuras creadas:

Unidad Procesal de Apoyo Directo: es la unidad dotada de los puestos de trabajo necesarios e imprescindibles para asistir directamente a cada juez en el ejercicio de sus funciones, realizando actuaciones precisas para el exacto y eficaz cumplimiento de las resoluciones que dicten.

Se crearán tantas Unidades como Juzgados, Salas o Secciones de Tribunal y contarán con al menos dos funcionarios y un secretario judicial que con motivo de racionalizar el servicio podrán dirigir una o varias de estas Unidades.

Servicios Comunes Procesales: son las unidades de la Oficina Judicial que, sin estar integradas en órgano judicial concreto, asumen labores centralizadas de gestión y apoyo en actuaciones derivadas de la aplicación de las leyes procesales. Prestan apoyo a todos o alguno de los órganos judiciales de su ámbito

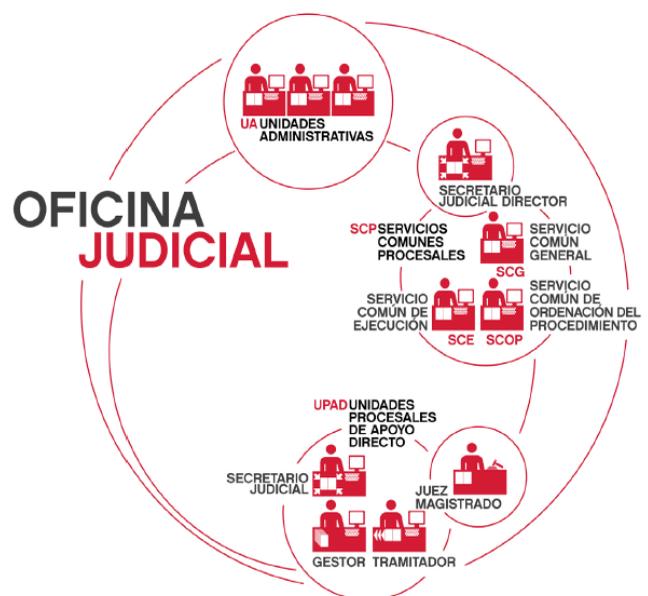
territorial, con independencia del orden jurisdiccional al que pertenezcan y la extensión de su jurisdicción.

Sus funciones abarcan la totalidad de trámites exigidos para la completa tramitación de los procesos judiciales en todos los órdenes:

- Registro y reparto de asuntos y escritos
- Actos de comunicación y auxilio judicial
- Ordenación y tramitación de cada tipo de procedimiento
- Ejecución de resoluciones judiciales
- Gestión de salas de vistas
- Embargos y subastas
- Caja de depósitos y consignaciones
- Archivos, etc.

Unidades Administrativas de Gestión:

estas unidades se constituyen en el ámbito de la organización de justicia para la jefatura, organización, inspección administrativa y gestión de los recursos humanos de la Oficina Judicial, así como sobre los medios informáticos, nuevas tecnologías y demás medios materiales. En consecuencia, estas unidades no tienen ninguna relación con cuestiones judiciales y/o procesales.



¹⁰ Ideas extraídas de Martínez Pardo, V.J. (Op. Cit., pág. 1).

Fuente: <https://www.administraciondejusticia.gob.es>

b) Las funciones del juez y del secretario judicial¹¹

En la nueva reestructuración que propone la Nueva Oficina Judicial, al juez le corresponderían las tareas estrictamente jurisdiccionales:

- Derecho de acceso a la tutela
- Configuración del objeto del proceso y de la prueba
- Decisiones que impliquen valoración de distintas posibilidades al no establecer la ley una respuesta única
- Decisiones limitativas de derechos fundamentales
- La función del control diferido del procedimiento
- La decisión sobre el conflicto planteado

Por su parte, al secretario judicial le corresponderían las funciones organizativas y de gestión de la Oficina Judicial y las de carácter procedimental, que se pueden concretar en la preparación de los procedimientos hasta que llegan al estado en que los jueces deben tomar decisiones:

- Admisión de demandas en tanto es simple manifestación del derecho fundamental a accionar
- La subsanación de defectos
- El cierre de los procedimientos
- La acumulación a instancia de parte
- La gestión de la agenda judicial
- La documentación
- Los gastos del proceso
- La tramitación de incidentes y recursos
- La ejecución una vez ordenada por el juez y mientras no hay contradicción

c) Principios de organización y funcionamiento¹²

PRINCIPIOS DE ORGANIZACIÓN

JERARQUÍA: la Oficina Judicial queda vinculada en su totalidad al ejercicio de la función jurisdiccional. Esta jerarquización se materializa en el cumplimiento de las decisiones adoptadas por los jueces por parte de los secretarios judiciales.

DIVISIÓN DE FUNCIONES entre los integrantes de la Oficina Judicial. Constitución de grupos de trabajos en función de la capacitación del personal.

COORDINACIÓN INTERNA: a través de un análisis de los datos y estadísticas del Juzgado para proceder a una mejor gestión y mediante las instrucciones escritas que serán impartidas por el secretario tras consensuarlas con el juez.

COORDINACIÓN EXTERNA: el foro para ello será la Junta de Jueces en la cual se podrán constituir grupos de trabajo para abordar las distintas problemáticas con las que se enfrente la Nueva Oficina Judicial.

PRINCIPIOS DE FUNCIONAMIENTO

AGILIDAD: clasificar las operaciones repetitivas que terminan por dilatar los trámites. Está vinculada a las nuevas técnicas de gestión y tramitación y a la informatización de la justicia.

EFICACIA Y EFICIENCIA: mejor actuación de la Justicia para satisfacer de mejor manera los intereses públicos y de los ciudadanos. Mayor rendimiento de los recursos disponibles.

RACIONALIZACIÓN DEL TRABAJO: esencial en el paso de un sistema atomizado de órganos jurisdiccionales a otro en el que prima el funcionamiento global y común desvinculado así de la concepción individualista actual.

RESPONSABILIDAD POR LA GESTIÓN: este es un tema controvertido. Se discute qué mecanismos de responsabilidad y garantía establecer tratando de evitar las denuncias de los perjudicados por resoluciones negativas.

¹¹ Ideas extraídas de Alastruey Gracia, R., (Op. Cit., pág. 1).

¹² Ideas extraídas de Martín Contreras, L. (2010). *Oficina Judicial: La organización de los tribunales y la nueva oficina judicial*. Centro de Estudios Jurídicos.

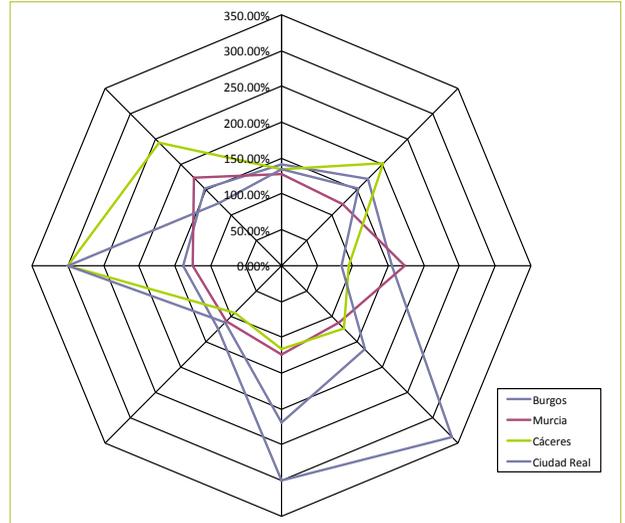
4. Los datos de la Nueva Oficina Judicial

En la actualidad, la NOJ ha sido implementada en una parte poco representativa de la jurisdicción estatal. Es necesario aclarar en este punto que, según el sistema de distribución de competencias regulado en la Constitución Española, la materia de justicia puede pertenecerle al Ministerio de Justicia o puede ser asumida por las propias Comunidades Autónomas.

a) Comunidades Autónomas bajo la competencia del Ministerio de Justicia

En el ámbito del Ministerio de Justicia se desarrolló a partir del año 2010 un programa piloto en 8 ciudades españolas (Burgos, Cáceres, Ciudad Real, Logroño, Murcia, Palma de Mallorca, Ceuta y Melilla) para iniciar la implementación de la Nueva Oficina Judicial. Por el momento, el Ministerio de Justicia sólo ha publicado un análisis con los datos de los años 2010 y 2011 de las oficinas judiciales de Burgos, Cáceres, Ciudad Real y Murcia.

A continuación se presentan datos de funcionamiento extraídos del *Informe del despliegue de la oficina judicial en Burgos, Murcia, Cáceres y Ciudad Real* del Ministerio de Justicia. En el gráfico se muestra la evolución entre los datos del mes anterior a la reforma y marzo de 2011. En el caso de Burgos y Murcia, el mes anterior a la reforma es octubre de 2010, mientras que en Cáceres y Ciudad Real es enero de 2011.



Fuente: elaboración propia

En el mencionado Informe del Ministerio de Justicia también se elaboran una serie de recomendaciones para ser tenidas en cuenta en los despliegues futuros:

- Todos los actores deben estar informados sobre todo lo que tenga que ver con las tareas de cada una de las Unidades y Subdirecciones que participan en la puesta en marcha de la Oficina Judicial.
- Las reuniones periódicas de seguimiento son fundamentales, tanto a distintos niveles de responsabilidad (áreas- jerarquías) como de ubicación (sede-Ministerio).
- En relación a la formación en cascada, debería ser impartida por personal de la propia Oficina Judicial o de sedes donde ya ha sido implementada. El grado de conocimiento y de implicación en el proyecto por parte de estos formadores genera confianza en una situación de inicial resistencia al cambio. Se estima conveniente instruir a estos formadores en habilidades de comunicación para hablar en público.
- Es importante finalizar el acoplamiento del personal a sus nuevos puestos antes del inicio del período formativo. De esta manera será posible realizar las

convocatorias con antelación suficiente sin interferir en la actividad diaria de la sede.

- Es conveniente realizar una formación básica previa al lanzamiento, e impartir otro programa eminentemente práctico una vez estabilizada la sede en la nueva estructura.

b) Comunidades Autónomas con competencia exclusiva en materia de Justicia

En las Comunidades Autónomas que tienen competencias asumidas en materia de justicia, hay una gran diferencia entre algunas donde se ha desarrollado fuertemente la NOJ, otras donde no ha habido ningún tipo de cambio y algunas donde sólo se han implementado las innovaciones tecnológicas.

El ejemplo más significativo de fuerte desarrollo de la NOJ lo encontramos en el País Vasco, donde a través de la Viceconsejería de Justicia se planificó un calendario de implementación que se inició en 2010 y cuyo punto de culminación tuvo lugar en 2013, mediante el paso al nuevo modelo de oficina judicial en las tres principales ciudades del País Vasco: San Sebastián, Bilbao y Vitoria.

La Viceconsejería de Justicia ha elaborado informes donde se presentan los datos relativos a los años 2011 y 2012 en aquellos partidos judiciales en los que se ha implementado la NOJ. Del análisis de estos datos se destaca el generalizado aumento del número de documentos emitido por los órganos de todas las jurisdicciones analizadas. A su vez, el correcto funcionamiento de la NOJ se visualiza un notable crecimiento de la emisión de documentos en las Secciones de Ejecución de los Servicios Comunes Procesales.

En Junio de 2012, la Viceconsejera de Justicia, María Victoria Cinto, dio a conocer una reducción de un 8% de los tiempos de espera de la ejecución penal, así como el promedio general de un aumento del 11% en la emisión de documentos.

5. Lecciones extraídas de la implementación de la Nueva Oficina Judicial en España

A continuación pretendo extraer algunas conclusiones de la implementación de la Nueva Oficina Judicial en España. En la actualidad, un gran número de países están transitando hacia nuevas formas de organización en sus despachos judiciales. En este contexto, es imprescindible que exista un fluido intercambio de las experiencias acontecidas en otros países, con la finalidad de aprender de los errores y planificar con mejor detalle los cambios futuros.

Planes de contingencia ante las adversidades

Los primeros datos de funcionamiento del plan piloto del Ministerio de Justicia mostraron bastante descoordinación por parte de las administraciones responsables así como un descenso en el ritmo de trabajo de las oficinas. En la NOJ de Burgos, el desconcierto inicial llevó a que los medios de comunicación se hicieran eco de un “tapón”, “caos” y “desastre” en la implementación del nuevo modelo de oficina judicial¹³. En el caso de Murcia, se menciona que “la modificación de puestos de trabajo, el traslado de expedientes a las nuevas oficinas o la reasignación de nuevas funciones (...) afectaron principalmente a la tramitación de los procedimientos llegando a la práctica

¹³ Calzado Julián, J. (2010), ¿Es un fracaso la implantación de la Nueva Oficina Judicial? www.uspj.org.

paralización de los expedientes en curso”¹⁴. Estos problemas de funcionamiento iniciales provocaron desconfianza en las Comunidades Autónomas con competencias asumidas en materia de justicia, lo que provocó que no llevaran adelante la reforma. La consecuencia es una muy despareja presencia de la NOJ en el territorio nacional.

A la hora de implementar una reforma significativa en la forma de administrar y gestionar las causas judiciales de determinada jurisdicción, es inevitable que se produzcan problemas de coordinación, confusión de roles por parte de los funcionarios o incluso retardación de la prestación del servicio en los momentos iniciales. Ante esta situación, los equipos implementadores y las instancias de coordinación del cambio deben prever un plan de contingencia que, teniendo en cuenta los eventuales problemas de funcionamiento del nuevo modelo diseñado, establezca protocolos de acción que permitan dar continuidad a la prestación del servicio.

Reforma judicial y voluntad política

El Pacto de Estado para la Reforma de la Justicia del año 2001 firmado entre los dos partidos mayoritarios en la historia reciente española incluye un amplio catálogo de temas en los cuales los partidos se comprometen a acometer reformas: Tribunales Superiores, Mapa Judicial, Carrera Judicial, Formación, Ministerio Fiscal y Oficina Judicial, entre otros.

A pesar de existir ese fuerte compromiso político en favor de una modernización de la Oficina Judicial, la gestión realizada en la implementación de la Nueva Oficina Judicial no permitió aprovechar ese fuerte y anómalo impulso a los cambios proporcionado por la clase política. Si bien, la primera legislación sobre la NOJ es del año 2003, esa normativa

no fue redactada con una verdadera vocación de provocar el profundo cambio que se esperaba de la NOJ. Efectivamente, la normativa de 2003 no supuso la implementación real de la Nueva Oficina Judicial y no sería hasta el año 2009 cuando, en la segunda legislatura del ex presidente Rodríguez Zapatero, se retoma la idea de la NOJ y se le da un tratamiento normativo más adecuado. Sin perjuicio de ello, el llamado despliegue de la Oficina Judicial, terminó adoleciendo de otros problemas tal y como veremos en los siguientes párrafos.

En un contexto de reforma integral de las estructuras de despacho judicial a nivel nacional es muy posible que se produzca una oposición por los jueces y otros funcionarios judiciales. La debilidad en el consenso político y la falta de convicción en las autoridades judiciales puede ocasionar un retroceso en la implementación tal y como sucede en la actualidad en la reforma española.

El riesgo de los planes pilotos

La Nueva Oficina Judicial fue implementada por el Ministerio de Justicia en el territorio de su competencia siguiendo la modalidad de un programa o plan piloto. En la tabla a continuación se describe el calendario actualizado de las distintas ciudades que han implementado la NOJ con sus respectivas fechas de entrada en funcionamiento bajo el nuevo modelo de oficina judicial.

Sede Judicial	Fecha de despliegue
Burgos	10 de noviembre de 2010
Murcia	10 de noviembre de 2010
Cáceres	9 de febrero de 2011
Ciudad Real	9 de febrero de 2011
León	8 de junio de 2011
Cuenca	22 de junio de 2011

¹⁴ Pérez de los Cobos Hernández, E. (Op. Cit., pág. 1).

Mérida	22 de junio de 2011
Ceuta	28 de octubre de 2013
Melilla	11 de junio de 2014
Palma	En proceso de despliegue
Murcia	En proceso de ampliación de la Oficina Judicial

Fuente: <https://www.administraciondejusticia.gob.es/>

Sin duda, la gradualidad es una estrategia de implementación muy eficaz, teniendo en cuenta que permite concentrar los recursos y la capacidad de cambio así como identificar problemas de funcionamiento intrínsecos a la implementación. De esta manera, un plan piloto puede favorecer un cambio global en base a una primera experiencia exitosa, que muestre datos de funcionamiento iniciales positivos¹⁵.

A pesar de las ventajas que pueden aportar a una implementación los planes piloto, existe un riesgo de que estas experiencias queden olvidadas y aisladas, desconectadas de la voluntad política originaria que las creó. Por ese motivo, es necesario crear un calendario o plan de implementación debidamente detallado y que tenga por objetivo la consecución integral de la reforma y no la simple adopción de los cambios menos profundos.¹⁶

En la experiencia española de reforma de la oficina judicial, la estrategia de plan piloto ha operado en contra de la viabilidad del cambio pretendido. Inicialmente, los datos de funcionamiento iniciales han tenido el efecto contrario al deseado, habiendo aparecido comentarios negativos en la opinión pública y entre los operadores. Por otro lado, el calendario de implementación

no obedece a una estrategia concreta que tenga por objetivo final el cambio radical de la estructura del despacho judicial en todo el territorio que es competencia del Ministerio de Justicia.

La división de tareas jurisdiccionales entre el juez y el secretario

A mi juicio, uno de los aspectos más controvertidos en el modelo de oficina judicial que se intentó implementar en España, es la división de las tareas jurisdiccionales entre el juez y el secretario judicial.

La figura del secretario judicial tiene un fuerte arraigo tanto en la tradición jurídica de España, como en la de otros países de América Latina que sufrieron la invasión española y que mantuvieron vigente el sistema judicial heredado de la colonia incluso siglos después de haber conquistado la independencia política. Es por ello que la figura del secretario judicial responde a una concepción del derecho basada en la escrituración de los procedimientos y la conformación de expedientes por un sinfín de actos y documentos sobre los cuales el secretario debía dar fe de su veracidad.

En los últimos treinta años, en España y América Latina, se han producido intensos procesos de reforma judicial que tuvieron por objetivo respetar las garantías de los imputados y los derechos de los ciudadanos, garantizar el debido proceso y modernizar el sistema judicial a través de principios de funcionamiento como la oralidad y la celebración de audiencias públicas. Además, las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, han impactado con fuerza en la impartición de justicia, poniendo a disposición de la gestión judicial sistemas de grabación de video y audio para el registro de las audiencias, entre muchos otros

¹⁵ Vargas Viancos, J.E. (2006), "Herramientas para el diseño de despachos judiciales". *Revista Sistemas Judiciales*, n°10 2006.

¹⁶ *Ibidem*.

ejemplos. En la actualidad, gran parte de los países de tradición jurídica continental han evolucionado hacia sistemas judiciales más creativos que han absorbido en mayor o menor medida rasgos distintivos del modelo de justicia anglosajón y, además, incorporado las innovaciones tecnológicas al servicio de los procesos judiciales. Este último acontecimiento ha sido una revolución imprevisible que ha impactado en las relaciones personales, en la economía, en el arte, en la política y, como no podía ser de otra forma, también en la justicia.

En este nuevo contexto, uno de los debates más interesantes y complejos es la adaptación de los secretarios judiciales al interior de los nuevos esquemas organizativos y de gestión en el mundo judicial. A grandes rasgos, el futuro de los secretarios judiciales puede ser la redefinición de sus funciones, aumentando su protagonismo en relación con el proceso judicial o algún segmento del mismo (ejecución de la sentencias) o, por el contrario, realizar una reasignación hacia otros puestos de trabajo como jueces, fiscales o defensores.

En el caso de España, con una cifra de aproximadamente 3.000¹⁷ secretarios judiciales en activo, la Nueva Oficina Judicial se encargó de ofrecer una solución al conflicto de estos funcionarios, otorgándoles un rol central en su esquema de funcionamiento. En el modelo de la NOJ, los secretarios judiciales tienen atribuciones sobre instituciones importantes del proceso judicial tales como: admisión de demandas, acumulación a instancia de parte, subsanación de defectos, cierre de los procedimientos, tramitación de los incidentes y recursos y la ejecución ordenada por el juez sin contradicción. Además, a los secretarios judiciales se les atribuye también la facultad de dirigir los Servicios Comunes Procesales.

A la hora de analizar el diseño de Oficina Judicial y la división de las tareas jurisdiccionales entre el juez y el secretario son varias las inquietudes que surgen. En primer lugar, aparece el debate del monopolio de la jurisdicción por los jueces y tribunales, lo que va a depender de la norma constitucional y de la interpretación de la misma, algo que excede el objeto de este artículo. En un plano de funcionamiento práctico, esta división de las tareas jurisdiccionales entre jueces y secretarios puede ser vista como una eventual fuente de tensiones entre jueces y secretarios así como de incerteza para las partes debido a la posible multiplicidad de criterios dentro de un mismo proceso judicial.

La división de las tareas administrativas

Uno de los puntos centrales en la redefinición de un despacho judicial moderno, tiene que ver con el deslinde de las funciones estrictamente administrativas de las jurisdiccionales, evitando que los jueces malgasten su tiempo tomando decisiones para las cuales no están capacitados en deterioro de la actividad jurisdiccional.

En ese sentido, la creación de los Servicios Comunes Procesales parece una forma acertada de realizar esta división al otorgársele las funciones sobre el registro y reparto de asuntos y escritos, los actos de comunicación y auxilio judicial, la gestión de las salas, etc. Por otro lado, el hecho de que estos servicios puedan trabajar de forma conjunta para un conjunto de jurisdicciones permite el aprovechamiento de las economías de escala y garantizar una alta productividad de estos servicios.

¹⁷ http://elpais.com/diario/2011/01/30/domingo/1296361832_850215.html

Flexibilidad y ajustes en la relación de puestos de trabajos

En la implementación de la NOJ en el País Vasco, un informe de la Viceconsejería de Justicia recomienda la modificación de la relación de puestos de trabajo en aquellos partidos judiciales donde los Servicios Comunes Procesales estén trabajando a un ritmo alto de productividad y las Unidades Procesales de Apoyo Directo presenten crecimientos negativos.

Es necesario afrontar la reforma del despacho judicial con una cierta flexibilidad en lo relativo a la asignación de personal. Inicialmente, la carga de trabajo y la litigiosidad debe ser diagnosticada pero es posible al comenzar a funcionar el nuevo modelo de despacho existan unidades con mayor productividad que otras. En esos supuestos, será necesario prever con anterioridad algún mecanismo para redistribuir personal y evitar que exista una relación despareja en los niveles de productividad de las distintas unidades. ■

Cristian Riego

Profesor Universidad Diego Portales

El sistema de “Case management” y su aplicación en el contexto chileno

I. Introducción

La cultura procesal latinoamericana tiende a concebir al proceso judicial como una secuencia rígida de actos procesales detalladamente reglamentados, cuya ocurrencia sucesiva es el supuesto esencial de una decisión final válida. Esta noción está vinculada a las características tradicionales de nuestros procesos judiciales escritos, en los que la tarea de los jueces, de sus empleados y también de las partes es la de ir completando todos los “trámites” previstos para alcanzar la decisión final.

El enorme proceso de reformas judiciales que se viene desarrollando en la últimas décadas, tanto en Chile como en el resto de nuestro entorno cultural, tiende a cambiar este panorama. Por una parte, la adopción de una serie de principios procesales que se expresan en fórmulas relativamente abiertas, como el de oralidad, intermediación, amplitud de la defensa y en general los vinculados al debido proceso, hacen que la validez del proceso no aparezca tan condicionada al respeto escrupuloso del orden y la formalidad de los trámites como a criterios

sustantivos expresados en principios como los enunciados. Por otra parte, el carácter oral de los procedimientos nuevos o reformados genera un enorme desafío de recursos y gestión para lograr que las audiencias orales, que pasan a ser el aspecto central de los procedimientos, se realicen de manera oportuna sin que signifiquen un costo tan alto que haga inviable su financiamiento o que los problemas prácticos como la excesiva extensión de las audiencias o las dificultades para su agendamiento oportuno terminen generando que los sistemas reformados resulten ser más demorosos que los tradicionales.

En la práctica, uno de los principales desafíos para los sistemas judiciales que surgen de las reformas es hacerse cargo de la necesidad de organizar para cada uno de los casos una serie de actos judiciales complejos, como son las audiencias, que resultan de alto costo para el sistema. La necesidad de la presencia ininterrumpida del juez, el uso de salas de audiencia, de sistemas de registro y el personal que los opera, son algunos de los elementos requeridos para que las audiencias tengan lugar, pero además se requiere lograr

una coordinación con una serie de personas que no son dependientes del tribunal como son las partes, sus abogados, los testigos y peritos, todos los cuales deben concurrir a las audiencias al mismo tiempo a riesgo de que estas fracasen.

Estos dos factores, que la validez del proceso no esté ya centralmente condicionada al respeto por un programa procesal rígido sino al cumplimiento de una serie de requisitos sustantivos, y la necesidad de racionalizar el uso del mecanismo de las audiencias, hacen que se haga necesario explorar la posibilidad de pensar en definir el uso de los diversos mecanismo procesales a partir de las necesidades de cada uno de los casos.

La experiencia muestra que las demandas que se presentan frente al sistema judicial son muy heterogéneas: hay desde casos muy sencillos hasta otros extremadamente complejos y esta complejidad está vinculada en general al grado de controversia entre las partes y al número y variedad de las pruebas que serán necesarias para resolver las controversias. Existen, por ejemplo, casos en que las partes tienen coincidencias importantes en los hechos que relatan a través de su demanda y contestación, y en que las controversias que subsisten son de carácter más bien legal. También los hay en que para resolver las controversias fácticas las partes solo ofrecen pruebas documentales. En el otro extremo existen casos en que las partes tienen variadas controversias sobre los hechos y en que para resolverlas se proponen presentar abundantes pruebas de distinta naturaleza, y requieren la comparecencia personal de los declarantes con el fin de ejercitar el máximo de contradicción. Todavía es posible que en los casos más complejos se planteen otras controversias accesorias, como son solicitudes de medidas cautelares o de acceso a la prueba por ejemplo.

Es en ese marco que surge la necesidad de reorganizar el modo en que los procesos judiciales operan en la práctica. Una organización racional de los nuevos procedimientos supone que en una etapa temprana de los mismos el juez analice las versiones presentadas por las partes y la oferta de prueba, determinando cuáles son las controversias que será necesario resolver y qué actos procesales será necesario llevar a cabo para resolver las controversias identificadas de un modo consistente con las exigencias de la ley.

En la tradición jurídica anglosajona se ha desarrollado con mucha fuerza la idea del “Case Management”, expresión que podríamos traducir libremente como gestión de los casos judiciales. Esta idea está fuertemente vinculada a la necesidad de superar la tradicional tardanza de los casos logrando que las actuaciones judiciales se desarrollen de manera oportuna así como a la de favorecer la utilización de formas abreviadas de solución de los casos que llegan a los tribunales, sea que se trate de fórmulas no judiciales como la mediación o de fórmulas judiciales como el llamado “summary judgment”.

Para lograr los objetivos planteados se plantea la necesidad de entregar a los jueces la responsabilidad sobre la oportuna resolución de los casos superando la visión tradicional de pasividad judicial en cuanto al curso del procedimiento. En esta concepción el juez asume una posición proactiva tanto en el control del curso procesal como en la promoción del uso de métodos abreviados. Esta responsabilidad judicial supone en primer lugar la idea de que los jueces deben hacer un estudio temprano de los casos que reciben y deben, con la colaboración de las partes, determinar cuáles son las reales controversias que es necesario resolver para solucionar el caso apropiadamente, sea por medio de un acuerdo o por medio de decisiones judiciales. En este segundo caso

debe el juez determinar qué actividades procesales será necesario llevar a cabo con el fin de obtener la información necesaria para resolver el caso así como las que se requerirán para que las partes ejerzan sus derechos de manera apropiada. A partir de su conocimiento temprano del caso el juez podrá promover actividades específicas para la terminación o la simplificación del caso por la vía de acuerdos o a lo menos establecer por anticipado cuáles son las actividades que será necesario desarrollar para concluir el caso y controlar luego su desarrollo oportuno.

Las modalidades concretas de “case management” son muy variadas pero entre los instrumentos más comunes que se utilizan están por ejemplo las “case management conferences” que podemos traducir como reuniones para la gestión del caso. Estas son reuniones a las que el juez convoca a las partes en los casos de mayor complejidad con el fin de analizar cuáles son las reales controversias del caso y determinar cuál será el curso procesal específico que este tomará. Las partes podrán plantear su punto de vista en estas reuniones y el juez deberá al término de las mismas determinar un itinerario que precisa cada una de las actividades a realizar, sus fechas límites, concluyendo con la indicación de la fecha del juicio y de la sentencia.

Un ejemplo de lo expuesto lo encontramos en la regla 16.3 de las reglas procesales del Estado de Arizona en los Estados Unidos. Esta indica que cuando un caso es considerado complejo, el juez deberá convocar lo antes posible a una reunión a las partes. La norma indica los temas posibles de ser tratados en esa reunión, los que incluyen entre varios otros: el agendamiento de incidentes, tales como mociones para inadmisibilidad del caso, el agendamiento de la resolución sobre las posibilidades de una acción de clase, el agendamiento de las actividades de descubrimiento de pruebas,

el agendamiento de las discusiones sobre medidas cautelares, las peticiones de las partes destinadas a preservar información guardada electrónicamente, la determinación de la posibilidad de aplicar procedimientos abreviados o simplificados, la posibilidad de usar mecanismos electrónicos como videoconferencias durante el juicio. La regla indica también que el objetivo de la reunión es el de identificar con claridad las controversias con el fin de evitar procedimientos innecesarios o redundantes en la preparación del juicio. También indica la regla que en la reunión se podrán establecer plazos límites para las actividades a realizar. Estos serán determinados de acuerdo a la situación concreta del caso y serán sostenidos por el juez de manera razonablemente firme.

Pero además de la modalidad de “case management” caso a caso, o ad-hoc, los tribunales anglosajones suelen contar con indicaciones generales que determinan las actividades y los tiempos para diversas tipologías de casos que presentan características comunes y que en general pueden ser resueltos a partir de un conjunto de actividades estandarizadas. La tipologías que se definen están relacionadas con la complejidad de los casos y no necesariamente con la materia o la cuantía, se trata de identificar situaciones comunes, regularidades, que permiten prever que ciertos tipos de casos presentan necesidades comunes, que generan actividades procesales muy estandarizadas y para los cuales, en consecuencia, es razonable prever un itinerario procesal también estandarizado. Este tipo de previsiones no son completamente rígidas y se admite, en general, que el caso pueda cambiar de curso si es que durante su desarrollo aparecen elementos que impiden su adecuada resolución siguiendo el curso estandarizado.

Un ejemplo de esta segunda forma de case management lo podemos encontrar en

el sistema de los Tribunales Civiles en el Distrito de Columbia en los Estados Unidos¹. En esa jurisdicción los propios tribunales por medio de órdenes administrativas han creado sistemas especiales, muy simplificados para la tramitación de algunos casos. Los casos de muy pequeña cuantía y los casos de arrendamiento de inmuebles cuentan con un sistema especial de tramitación, muy rápido e informal, consistente básicamente en una sola audiencia a la que pueden acudir los interesados directamente aún sin la asistencia de un abogado. También existen programas especiales destinados a la aplicación intensiva del sistema de mediación. Todos estos mecanismos funcionan sobre la base de un intenso control administrativo de los tribunales que tienen previstos por anticipado todos pasos necesarios para que los casos avancen de la manera prevista y que luego controla su desarrollo de manera bastante estricta.

II. Un ejemplo de "Case Management" en Chile

En el año 2004 por medio de la Ley 19.968 se crea en Chile una jurisdicción especializada en materia de familia que debía funcionar de acuerdo con el principio de la oralidad para lo cual se establece un proceso en dos audiencias siguiendo básicamente los lineamientos del Código Procesal Civil Modelo Para Iberoamérica.

Los nuevos Tribunales de Familia comenzaron a operar en octubre de 2005 y al poco tiempo enfrentaron una situación muy problemática debido a la enorme cantidad de audiencias generadas por los casos que recibían, lo que generó un virtual colapso del sistema. Las causas de ese problema fueron variadas; entre ellas, una incorrecta

estimación de la demanda y un débil sistema de agendamiento de audiencias. Pero además de las causas anteriores, resultaba claro que la aplicación mecánica del proceso completo, con sus dos audiencias, generaba una enorme sobrecarga de audiencias, las que no podían ser agendadas y realizadas en los breves tiempos previstos por la ley, los que a su vez constituían la ventaja más esperada del nuevo sistema.

Muchas de las audiencias que estaban haciendo colapsar al sistema eran innecesarias. Una buena parte de los casos recibidos por el sistema eran muy sencillos; los había sin controversia entre las partes, como el divorcio de común acuerdo, por ejemplo. Otros, si bien presentaban algún grado de controversia, ésta se refería a cuestiones puramente jurídicas o fácticas, pero susceptibles de ser resueltas con pura prueba documental que se encontraba disponible desde el principio al ser adjuntada por las partes a la demanda o que podía ser obtenida mediante oficio judicial sin mayor dificultad. Como parece bastante obvio, en este tipo de casos la organización de dos audiencias no resultaba necesaria. El modelo de las dos audiencias fue diseñado pensando en casos de relativa complejidad, con abundante prueba respecto de cuya admisibilidad se pueden presentar discusiones o donde se plantea la necesidad de un proceso de descubrimiento destinado a que las partes preparen la confrontación de las pruebas que tendrán lugar en la segunda audiencia, por ejemplo.

Dado que en el modelo procesal establecido en la ley la segunda audiencia tenía un carácter complementario, no necesario, el proyecto de mejoramiento² consistió en fortalecer la gestión y el entrenamiento

¹ http://www.dccourts.gov/internet/legal/aud_civil/main.jsf

² El proyecto se formalizó por medio de un convenio entre la Corte Suprema, la escuela de derecho de la Universidad Diego Portales y el Centro de Estudios de Justicia de las Américas.

destinados a lograr que los jueces hicieran un análisis temprano de los casos y determinaran sobre la base una tipología que se les ofrecía, qué casos requería del proceso completo en dos audiencias y cuáles podían ser resueltos en una sola. En ambos casos, a partir de esa decisión preliminar, el juez debía programar la o las audiencias y tomar todas las medidas necesarias para asegurar su realización: de tratarse de un caso que correspondía resolver en una sola audiencia, el juez debía además despachar los oficios y solicitudes destinados a obtener toda la información necesaria para resolver el caso en la audiencia. A su vez, a partir de esa decisión, el sistema administrativo del tribunal podía asumir un control bastante riguroso del desarrollo de las audiencias proyectadas.

El proyecto tuvo resultados importantes en cuanto a la reducción de la carga de audiencias y el mejoramiento sustantivo en los tiempos de agendamiento. Con el fin de fortalecer el proceso, la Corte Suprema dictó un autoacordado, recogido en el acta 98 de 2009, en el que se fijaron criterios para el tratamiento diferenciado de las diversas tipologías de casos³.

Esta experiencia tuvo importantes limitaciones en cuanto a su alcance y hasta la fecha subsisten problemas en la gestión de audiencias en los tribunales de familia. No obstante, parece un buen ejemplo de la lógica que hay detrás de la idea de la gestión de casos en el sentido de analizar muy específicamente las necesidades reales de los casos y hacer operar de manera muy práctica las facultades de los jueces para controlar el curso procesal de los mismos, evitando por

una parte la prolongación de los casos para el desarrollo de trámites innecesarios y, por otra, ejercer un control sobre la ejecución efectiva y los tiempos de las actividades que sí parezcan necesarias.

También me parece importante resaltar del ejemplo planteado que la lógica de gestión de casos está muy vinculada a la masividad de los casos y las audiencias. Probablemente si analizamos el sistema procesal desde la perspectiva de un caso individual, la cuestión no parece tan relevante. No obstante cuando los casos y las audiencias se multiplican es cuando se produce el riesgo del descontrol y donde se hace perentoria la necesidad de una metodología de trabajo que permita, de una manera sistemática, controlar los tiempos y los recursos necesarios para el desarrollo del proceso.

III. "Case Management" en el Proyecto de Código Procesal Civil

El proyecto de Código Procesal Civil que se discute actualmente en el Congreso chileno no se hace cargo explícitamente de esta cuestión. Me parece que se trata de un déficit puesto que la necesidad de que los jueces cuenten con la posibilidad de racionalizar y controlar el desarrollo de los procedimientos es indispensable en un sistema basado en audiencias orales. De reproducirse la lógica tradicional de pasividad judicial y de una actividad administrativa orientada al mero registro de los actos procesales, el nuevo sistema corre el riesgo de fracasar en sus propósitos más importantes.

En relación a la necesidad de regular las facultades de los jueces para gestionar los casos, se podría sostener que ello no es necesario y que bastaría con la aplicación de las normas generales. En esta visión, lograr que los jueces asuman la conducción del curso procesal y busquen las formas más rápidas y sencillas habilitadas en la

³ Una explicación completa de los problemas que enfrentaron los tribunales de familia, del programa de mejoramiento que se desarrolló y sus impactos en: Fuentes Maureira, Claudio, Marin Verdugo, Felipe y Rios Leiva, Erick, "Funcionamiento de los Tribunales de Familia de Santiago", en Cabezón, Andrea (coordinadora de edición), *Reformas de la Justicia en América Latina, experiencias de innovación* (Santiago, 2010), pp. 371-459.

ley es algo que se podría lograr por medio de la capacitación y de programas de gestión administrativa. No obstante, dada nuestra cultura legal bastante formalista y rígida me parece que a menos que el legislador establezca pautas claras que orienten un cambio cultural, habrá una tendencia natural a reproducir la práctica de pasividad que entiende que los jueces deben limitarse a esperar que las partes cumplan escrupulosamente cada uno de los trámites contemplados en la ley.

Un elemento positivo del proyecto se encuentra en la disposición del artículo 3° que otorga al tribunal la dirección del procedimiento y el impulso procesal. Sin embargo, sería en mi opinión necesario ampliar esta disposición, entregándole al juez la facultad de simplificar el procedimiento determinando por anticipado la posibilidad de juzgamiento en una sola audiencia donde se presenten las pruebas escritas y se debata sobre su mérito. También sería posible imaginar que las partes consientan en la realización de un juzgamiento por escrito, en la medida en que estén dispuestas a renunciar a sus derechos de contradicción que deben materializarse en la audiencia.

En el mismo sentido, el artículo 12 del Proyecto que establece la indisponibilidad de las normas procesales parece demasiado rígido. Pienso que el principio general debería ser exactamente el contrario, esto es que las normas procesales son disponibles por las partes a menos que exista un interés público involucrado. Una norma de ese tipo permitiría al juez proponer a las partes métodos simplificados de resolución de los casos lo que podrían ir desarrollándose progresivamente a partir de la experiencia que se vaya generando. Una norma como la propuesta podría generar diversas formas procesales simplificadas que podrían hacerse cargo de casos sencillos, acortando sustantivamente su duración y disminuyendo sus costos.

Pero aún sin un reconocimiento amplio de la facultad de las partes para disponer de las formas procesales, es necesario reconocer que el Proyecto de Código ofrece posibilidades interesantes para la gestión de los casos. En primer lugar contribuyen a esa posibilidad las normas de los artículos 254, 255 y 256 que obligan al demandante a presentar o anunciar toda la prueba en la demanda. Los artículos 272, 273 y 274, por su parte, hacen la misma exigencia respecto de la contestación y además obligan al demandado a controvertir los hechos y los documentos presentados por el demandante bajo la consecuencia de poder el juez tenerlos por verdaderos o por válidos. Estas reglas permiten al juez realizar una tarea temprana de las controversias del caso y ponderar cuáles son las necesidades específicas del mismo en términos de las actividades procesales que será necesario llevar a cabo para su resolución.

Otra facultad importante que el Proyecto de Código otorga al juez y que podría permitirle hacer una gestión apropiada de los casos es la contenida en el artículo 283, que autoriza al juez a dictar una sentencia definitiva en la primera audiencia cuando no exista controversia entre las partes o cuando la prueba ofrecida sea puramente documental. Aunque las hipótesis de simplificación son un poco restrictivas, esta regla permitiría resolver una gran cantidad de casos en el contexto de un proceso bastante simple que requeriría el desarrollo de una sola audiencia. No obstante, la experiencia muestra que para que una disposición como esta funcione se requiere un esfuerzo adicional; esa norma no van a operar espontáneamente. La tendencia natural de los jueces y del sistema será la de cumplir pormenorizadamente las etapas procesales previstas en la ley y postergar las decisiones para la etapa final del proceso. Sin duda que lo más importante será el desarrollo de un programa específico destinado a hacer operativa esa regla, el que deberá contemplar elementos muy fuertes de capacitación y gestión. No obstante,

sería también conveniente fortalecer esa posibilidad con algunas normas legales específicas. Por ejemplo sería conveniente regular explícitamente la obligación del juez de analizar el caso con anticipación a la primera audiencia y determinar con anticipación a ésta la posibilidad de resolverlo en la misma con el fin de que las partes se preparen para ello. También sería positivo ordenar al juez que dicte tempranamente todas las resoluciones necesarias para que en esa primera audiencia se pueda fallar el caso; por ejemplo la resolución de solicitudes de oficios de los artículos 338 y 339 relativos a pruebas por informes.

Por último, es necesario criticar las normas relativas al procedimiento sumario de los artículos 352 y siguientes del Proyecto. Estas normas representan en mi opinión una versión anticuada de la pretensión de simplificar los procedimientos aplicables a los casos más sencillos. La regulación planteada realiza una definición abstracta de un conjunto de situaciones, en general definidas por la materia, en las que se obliga a un procedimiento en una sola audiencia, con prescindencia completa de la complejidad específica del caso, de la prueba necesaria y del grado de controversia. La regulación del proceso general u ordinario en un sistema de dos audiencias obedece al reconocimiento de derechos de las partes o a su necesidad para la adecuada aplicación de algunas facultades judiciales, resulta arbitrario limitar esos derechos o facultades de manera abstracta por medio de un procedimiento simplificado obligatorio de acuerdo con definiciones tan generales. Los casos definidos en la enumeración mencionada es probable que sean en su mayoría poco complejos, pero es posible que en algunos pocos casos sean muy complejos y requieran un ejercicio pleno de los derechos de las partes no habiendo un motivo válido para limitarlos.

Esta regulación es además innecesaria puesto que de regularse apropiadamente, según lo que

he propuesto anteriormente, la posibilidad de una sentencia dictada en la primera audiencia, todos los casos incluidos en la regulación del procedimiento sumario podrían recibir este tratamiento cuando ello corresponda y quedaría a salvo la posibilidad de que si en la circunstancia concreta existen complejidades mayores, se use el procedimiento completo de las dos audiencias.

Bibliografía

- Andrews, Neil, *La combinación de la Administración Pública y Privada de la Justicia Civil*, en *Revista de Derecho de la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso XXXIX* (Valparaíso, Chile, semestre II, 2012), pp. 253 – 289.
- Duce, Mauricio, Marin; Felipe, Riego, Cristian, “Reforma a los Procesos Civiles Orales: consideraciones desde el debido proceso y la calidad de la información”, en Cabezón, Andrea (coordinadora de edición), *Justicia Civil: Perspectivas para una Reforma en América Latina* (Santiago 2008), pp. 13 – 94.
- Fuentes Maureira, Claudio, Marin Verdugo, Felipe y Rios Leiva, Erick, “Funcionamiento de los Tribunales de Familia de Santiago”, en Cabezón, Andrea (coordinadora de edición), *Reformas de la Justicia en América Latina, experiencias de innovación* (Santiago, 2010).
- Verkerk, R.R.; “What is Judicial Case Management? A Transnational and European Perspective”, en van Rhee, C.H. (editor), *Judicial Case Management and Efficiency in Civil Litigation* (Antwerp – Oxford – Portland 2008), pp. 27 – 52.
- Lord Woolf, *Acces to Justice, Final Report* (London 1996).
- Zuckerman, Adrian, “Justice in Crisis: Comparative Dimensions of Civil Procedure”, en Zuckerman, Adrian (editor), *Civil Justice in Crisis* (Oxford 1999), pp. 5 – 52.

Las nuevas oficinas de gestión judicial

- 1 ¿Son las oficinas de gestión de audiencias una herramienta necesaria para el sistema judicial?
- 2 ¿Cuáles cree que serían los beneficios que traería su implementación?
- 3 ¿Existen resistencias a la implementación de oficinas de gestión de audiencias? ¿Cuáles?

CHILE

Juan Enrique Vargas

Decano de la Facultad de Derecho
de la Universidad Diego Portales.

1

A mí me parece que indudablemente el sistema por audiencias tiene requerimientos en temas de organización muy superiores a los que tradicionalmente concebíamos en un proceso escrito y la necesidad de profesionalizar la organización de estas audiencias se ha demostrado como imprescindible y, por lo tanto, si entendemos como oficinas de gestión de audiencias una organización profesional de todos los trámites y todos los procesos internos que hay que analizar para lograr que efectivamente la audiencia se concrete, me parece absolutamente imprescindible.

Llevándolo a la experiencia concreta chilena, cuando cambiamos primero en el área penal, después se ha ido haciendo lo mismo en áreas de familia y laboral hacia juicios por audiencia, el cambio paralelo en la administración de los tribunales fue absolutamente determinante para que efectivamente esos cambios fueran reales. Sabemos de muchas experiencias lamentablemente a nivel comparado, a nivel latinoamericano, en que ha habido cambios a sistemas de audiencia y por no aparejar una nueva organización administrativa que se condiga con la nueva exigencia

de trabajo que demandan las audiencias, se ha transformado en letra muerta.

Acá en Chile, como decía, hubo un cambio de personal bien potente, una nueva estructura judicial, con juzgados de tipo corporativo, con administradores profesionales a cargo de la gestión con definición muy precisa de cuáles eran los progresos que se tenían que realizar para lograr que las audiencias se concretaran, que es lo que yo creo que ha tenido como consecuencia que efectivamente el índice de audiencias realizadas es alto y por lo tanto, el corazón del sistema que son las audiencias puedan funcionar y por lo tanto el sistema puede producir lo que se espera de él.

2

Bueno, el principal beneficio ya lo adelantaba, es que las audiencias efectivamente se puedan realizar. Pero hay un beneficio probablemente de segundo nivel pero que es determinante para el funcionamiento general del sistema, que una buena organización administrativa permite despejar las confusiones que yo creo que siempre han complicado al sistema judicial y le han impedido realmente ser eficiente en su cometido que es esta confusión tradicional entre qué es lo que es jurisdiccional y qué es lo que es administrativo. Producto de la delegación de funciones de la forma como tradicionalmente se ha cometido la labor jurisdiccional en nuestros tribunales estas funciones quedaban mezcladas y por

lo tanto, en última instancia era el juez el responsable tanto de lo jurisdiccional propiamente tal, pero también de lo administrativo porque era imposible escindir una cosa de otra, como digo estaban muy entremezcladas, y por lo tanto era imposible tener al mismo tiempo una administración profesional y un sistema que realmente fluyera y funcionara bien. Yo creo que cuando uno tiene un sistema por audiencias claramente le permite decir que lo jurisdiccional es lo que sucede en la audiencia y discriminar muy claramente de lo administrativo que es todo aquello para preparar la audiencia; y si uno entonces tiene esa discriminación puede asumir mucho más claramente roles y responsabilidades por ese trabajo previo y lograr que todo el sistema fluya mejor.

Así que el beneficio ahora es claridad en los roles, claridad en las tareas, poder asignarlas, controlarlas, evaluarlas, poder poner metas a los distintos actores con un sistema más profesional en la gestión y yo creo que eso redundará en los niveles de deficiencia y por lo tanto de legitimidad y confianza pública en los sistemas de justicia en forma muy importante.

3

En la experiencia chilena en concreto, uno de los hallazgos probablemente sorprendidos que hubo en el proceso de implementación es que el cambio del modelo jurídico que aparejó las reformas procesales -y estoy pensando fundamentalmente en la procesal penal, pero también, insisto, en alguna medida en la de familia y laboral-, el cambio de modelo jurídico hacia un sistema por audiencias en que el juez en el caso penal dejaba de tener sus roles en la conducción de la investigación, nosotros pensamos que iba a ser una batalla muy fuerte. Pensamos que sería una batalla muy dura de dar, que iba a haber mucha resistencia para que los jueces cedieran un área importante de lo que estimaban era parte de su poder, que era conducir la investigación. En la experiencia chilena eso no fue el problema. No estoy diciendo que no haya habido ningún problema, pero desde el punto de vista macro general del funcionamiento de la implementación eso fluyó muy bien: los jueces rápidamente se adaptaron a la nueva lógica, asumieron un rol completamente distinto, básicamente como conductores del debate o los debates, y los encargados de la decisión jurisdiccio-

nal, y se desprendieron muy rápidamente de esas otras funciones sin mayor trauma o drama. Pero algo que nosotros no pensábamos, que era precisamente este tema de la gestión profesional del despacho judicial y la organización de las audiencias, que pensábamos que era por así decirlo una reforma secundaria o menor frente a la gran reforma jurídica, que pasaba un poco colada con la otra y que no era gran tema frente a la gran discusión del modelo jurídico, bueno eso sí fue, y yo diría que sigue siendo, un tema muy complicado, un tema aún resistido. Yo creo que la reforma de gestión ha sido una reforma exitosa pero que ha sido una larga batalla en la cual todavía se están peleando algunas escaramuzas por así decirlo. Y esto fundamentalmente porque los jueces -contraintuitivamente, se podría decir-, ven mucho más su poder en ciertas decisiones administrativas que en la propia decisión jurisdiccional y se resiste mucho más a ceder, no sé, en la asignación de trabajos a los funcionarios o la designación misma de ellos. Están mucho más reuentes a ceder ese tipo de atribuciones que a ceder labores, por ejemplo, en la investigación de una causa penal.

Sobre todo si la administración además asume claramente su rol, cosa que en Chile fue un proceso que no se dio desde el comienzo. Y cuando yo digo "asume cabalmente su rol" es que cuando la labor administrativa, sobre todo los administradores de tribunales, se encargan de gestionar todos los recursos que están en el tribunal disponibles para generar decisiones jurisdiccionales, en última instancia, y sin duda el recurso fundamental para eso es el tiempo del juez. Y cuando los administradores empiezan a gestionar el tiempo de los jueces, empiezan realmente a dirigir la agenda judicial, sacarle el máximo provecho, evitar lagunas, evitar dilaciones, en fin, empiezan a ser ellos los responsables y a tomar decisiones al respecto. Entonces los jueces se ven muy amenazados porque empiezan a sentirse constreñidos, presionados. Empiezan a perder esa libertad que tenían antes, que les permitía tomarse todo el tiempo que quisieran en un caso, o derechamente no venir en algunos casos, no estar disponibles, no tener audiencias; en fin, alguien ahora está encima, midiendo eso, y presionando, y eso sí entra en su metro cuadrado de poder ya más íntimo y propio y genera enormes resistencias. Yo diría que esa es la principal dificultad para asumir a cabalidad un modelo de gestión moderno y profesional.

MÉXICO (Monterrey)

Jesús Demetrio Cadena Montoya

Director del Instituto de la Judicatura del Poder Judicial.

1

La reforma al sistema de justicia penal en México implicó una transformación de gran calado. No sólo sobreviene un cambio del proceso sino que esta afecta a las estructuras creadas en torno al sistema inquisitivo, que no responden a las dinámicas del acusatorio. Este último solo entiende al juez como un representante de un gobierno republicano, llamado a resolver un conflicto entre particulares.

La cultura del trámite y el expediente como centro del proceso desplazó la trascendencia de la función judicial. El juez ya no estaba ahí para decidir un conflicto sino para ser el principal custodio del expediente que pretendía hacer su relato. Y para auxiliarle en esa tarea se fueron incorporando a los tribunales una enorme cantidad de funcionarios y empleados judiciales cuyo objetivo era, y sigue siendo, mantener el expediente y dejar constancia escrita de su tramitación, con independencia de los resultados.

2

La audiencia, como el único método válido para conocer la verdad del hecho, demanda la entrega total de quien juzga. Toda su atención y capacidad deben estar dedicadas a conocer el conflicto, a entenderlo y decidir sobre él. Por ello no permite la distracción del juez en actividades ajenas a su función. Los servicios administrativos de gestión judicial, como los denominamos en Nuevo León, son llamados a desplazar a la burocracia judicial creada para servir al juez en la inacabable tarea de velar por el expediente. Su creación es ineludible para que quien juzga pueda dedicar su tiempo exclusivamente a ejercer esa función misma. Exigir que después de 7 horas de audiencia un juez tenga que preocuparse por administrar las oficinas no sólo implica no entender la naturaleza del modelo acusatorio sino que es apostar a su fracaso. No hay duda que el sistema administrativo de los juzgados inquisitoriales, con el juez a la cabeza, requieren ser desman-

telados y sustituidos por un modelo de administración profesional y especializado que entienda que es la audiencia, y no el expediente, el vehículo para solucionar el conflicto. Este no tiene forma de finiquitarse sin que la audiencia se lleve a cabo.

Ya no se trata de sellar, foliar y custodiar el expediente sino realizar con eficacia las acciones que sean necesarias para que el ejercicio dialéctico pueda tener verificativo. Dentro de los resultados que se pueden esperar al incorporar un sistema de gestión, se espera poder impactar transversalmente a la institución y a los usuarios, basados en cinco principios básicos que son: legalidad, responsabilidad, eficiencia, eficacia y calidad. Por ejemplo, para los usuarios, en cuanto objetividad en lo resuelto: aseguramiento del cumplimiento de fechas, mejora en la calidad de los juicios y mayores de niveles de satisfacción hacia los resultados. Para el Poder Judicial, disminución de costos, mejor uso y aprovechamiento de los recursos, aumento de niveles de transparencia y de satisfacción de usuarios. Para jueces, liberarlos de tareas administrativas y de sus tiempos de manera mucho más fácil para ellos, equilibrarles el trabajo, especializarlos en sus labores y que tengan mayor disponibilidad de tiempo para su capacitación.

3

La lógica que justifica el modelo de gestión judicial, por más evidente que parezca, no es fácil de entender por los propios operadores del sistema de justicia. La separación de los jueces respecto de las funciones administrativas y de decisión sobre la designación de los funcionarios que los auxiliaban aparenta, vista desde la óptica del proceso inquisitivo, una pérdida de poder. Es un ataque a su investidura. Pero en el Poder Judicial de Nuevo León, el intento de implementación que se tuvo de gestión judicial hizo crisis rápidamente y se encaminaba a un colapso del procesamiento de audiencias debido a retardos en su celebración, salas insuficientes -fue necesario llevar a cabo audiencias en espacios que no estaban diseñados para ese efecto-, fiscales y defensores el mismo día en diferentes edificios judiciales, un número significativo de audiencias reprogramadas, y grandes desequilibrios en la distribución de las cargas de trabajo.

Fue necesario replantear lo que se estaba haciendo y analizar lo que se dejó de lado. En retrospectiva, el principal problema fue pretender levantar un sistema de gestión a partir de estructuras viejas, menospreciando la fuerza de su tradición y la vocación al servicio del expediente y no a la solución de conflictos.

Para corregir este cambio fue necesario retroceder varios pasos. Se estableció una Dirección de Gestión Judicial que brinda los servicios necesarios para que los jueces puedan presidir las audiencias sin distraerse en actividades que afectan la calidad de la función republicana a la que están llamados a realizar. Se buscó que las audiencias se celebraran puntualmente, se regionalizaron los tribunales en cuatro zonas geográficas y, en cada una de ellas, se implementaron servicios de administración para satisfacer las necesidades locales de un determinado número de jueces. Estas unidades responden a una dirección central que las articula, les da sentido de identidad común e institucionalidad y servicios comunes que cada unidad no podría realizar por sí misma: equilibra cargas de trabajo e interactúa con todos los actores del sistema para lograr una coordinación eficiente. Así hemos evitado el empate de audiencias, retardos, etc. Pequeños detalles, si se quiere ver así, pero cuya cotidianidad desmedra el cambio que se ha dado.

Se han fortalecido los sistemas de cómputo. También se brinda cobertura a todo el Estado. Empleamos servicios de videoconferencia que permiten que las audiencias tengan verificativo sin realizar desplazamientos que afectan la economía de los justiciables. Se centralizaron los servicios de notificaciones en una unidad llamada Medios de comunicación que depende del Consejo de la Judicatura y que tiene presencia en todo el territorio nacional. Hemos hecho esta sinergia entre dependencias del Poder Judicial que tienen fines comunes como ayudar al impulso de los juicios y que no se coordinaban entre sí pero han resultado muy fortalecidas como motivo de esta fusión.

Los resultados empiezan a cosecharse, se han reducido a cero la celebración de audiencias en espacios distintos a los destinados a ellas. La excepción, desde luego, es cuando se realizan audiencias en centros hospitalarios. Los indicadores nos muestran que se ha reducido la postergación de audiencias por falta de notificaciones o el inicio con retrasos. La dirección

ha implementado una serie de elementos internos de control que permiten anticipar necesidades y detectar áreas de mejora. De vínculos con diversos comités de jueces, estableciendo canales de comunicación que escuchan sus necesidades. Buscamos proveerlas en la medida que, a través de ellas, se brinda un mejor servicio a la población. En este sentido, diariamente se pone el acento en la pertenencia tanto del grupo de jueces como de gestión judicial a una institución común que es el Poder Judicial. Y, por ende, insistimos mucho en que no debe haber un antagonismo sino complementariedad.

En el Poder Judicial de Nuevo León estamos convencidos que por más grande que sea la inversión que se haga en transformar el sistema de justicia no va a ser redituable si la sociedad no percibe el cambio. El peligro del colapso nos obligó a tomar decisiones que pudieran parecer dolorosas pero que resultaban inevitables. Estamos convencidos de que separar a los jueces de las funciones administrativas para concentrar su trabajo en las salas de audiencias no los despoja de su autoridad sino que los dignifica y redimensiona la función del juez.

BOLIVIA

Juan Michel

Director de Políticas de Gestión del Consejo de la Magistratura de Bolivia

1

En Bolivia puede ser una medida o alternativa esencial para poder agilizar los procesos judiciales que hoy se encuentran acumulados en demasía; hay un rezago judicial excesivamente grande. En el sistema de justicia de Bolivia, estamos hablando de acumulación de procesos, de gestiones y de años, de hace unos cinco o diez años que ha sido generado probablemente una parte de ello por la normativa escriturada determinada en los códigos procesales. Pero esencialmente hemos identificado que las malas prácticas casi institucionalizadas acentuadas en el trabajo de los jueces, fiscales y también abogados litigantes y sujetos procesales han hecho que las audiencias, que los procesos, que se van ventilando, duren tiempos completamente

irrazonables, por meses, años. De tal suerte que se ha constituido esta mala práctica en un cuello de botella para todo tránsito de proceso normal que debería cumplirse en seis meses, en tres años, cuando estos están durando cinco, diez, y quizás mucho más.

Pero además, ha habido prácticas que se manejan, dilatorias, como la de la suspensión de audiencias por inconcurrencia de la partes. Hay una superposición de señalamiento de audiencias, hay prolongaciones en el manejo de las audiencias, en la conducción de audiencias, recesos por días, semanas; hay una indebida aplicación por ejemplo de términos en las etapas de investigaciones, el tema del control efectivo que debería realizar el juez no se cumple. En general podemos decir que hay una especie de desnaturalización del proceso, de los procesos judiciales.

Con respecto a la aplicación de los plazos procesales, esta desnaturalización de una u otra forma ha roto el principio de la oralidad establecido en el Código Procesal Penal especialmente y ahora en el Código Procesal Civil. En todo caso, este fenómeno multicausal muy complejo que se ha institucionalizado en Bolivia desde años anteriores, necesita tomar medidas urgentes y generar escenarios que vayan a neutralizar estas malas prácticas, generar algunos cambios normativos, como la finalidad de dar celeridad en la resolución de los procesos, y finalmente erradicar estas malas prácticas. Estamos apostando que la aplicación de una herramienta importante como el fortalecimiento, capacitación, manejo y gestión de audiencias pueda ser un mecanismo esencial para resolver estas malas prácticas.

De ahí es que se ha creado este proceso de gestión de audiencias o la propuesta para el establecimiento de oficinas judiciales que no está determinado claramente en nuestra norma activa, pueda permitir que estos cuellos de botella en la administración de justicia puedan ser resueltos, pero además acompañar esta implementación de gestión de audiencias, de un modelo de gestión de audiencias. Este modelo de nueva forma de conducción de audiencias debe ser acompañado por equipos de descongestión que estén al lado de los jueces, al lado de cada proceso donde se pueda de una u otra forma incidir de que se superen estas malas prácticas y vayan a resolverse rápidamente estos procesos que están en curso.

2

En realidad el Consejo de la Magistratura y el Órgano Judicial están apostando a que los resultados a obtenerse de la implementación de la gestión de audiencias sean el dar celeridad a través de la audiencia y la aplicación de oralidad en audiencias y la superación de estas malas prácticas. Estamos seguros va a traer grandes beneficios. De ahí que como hemos adelantado, creemos que para fines de diciembre de este año podemos estar descongestionando entre un 30% y un 40% de los procesos acumulados, lo que significaría un avance trascendental para la sanación de estos procesos o de estos procesos que están en rezago.

3

En definitiva hay muchas resistencias: en los jueces, en los abogados litigantes fundamentalmente, pero también hay resistencias en los niveles de alzada, de apelación, en donde de una u otra forma van a llegar estas causas resueltas a través de la gestión de audiencias, pero que también implica una etapa de formación y capacitación en los niveles de alzada, para que este proceso, esta mala práctica pueda ser superada.

Hay muchas resistencias, hemos tenido algunos eventos, pero de a poco están empezando a entender que se debe introducir esta gestión de audiencias para la resolución de causas en su generalidad, para tratar de resolver de una u otra forma un problema del sistema de justicia que casi está en colapso en Bolivia. Creemos que con mayor capacitación, con mayor información, se van a poder resolver estas resistencias, que sin duda son la parte más difícil en la que estamos tropezando en este momento. No creemos a corto plazo pero a mediano plazo estamos seguros de que la población litigante, especialmente jueces, fiscales y abogados, van a entender que hay que brindar los servicios de justicia con mayor celeridad a la población.

PERÚ

Duberlí Apolinar Rodríguez Tineo

Juez Supremo de la Corte Suprema de Justicia
de la República de Perú

1

Creo que sí. En el caso peruano estamos en una reforma procesal penal desde el año 2006 y en el tema de la gestión de audiencias contamos con una oficina que se llama Administración del Módulo Penal. El administrador del módulo penal es incluso una persona que no necesariamente es abogado; puede ser un ingeniero, pero que conozca las técnicas de planificación, de programación, etcétera. Entonces esa persona es la que se encarga de planificar las audiencias conforme a los requerimientos de la Fiscalía, y luego ya este funcionario administrativo les comunica a los jueces cuántas audiencias tienen por día, vale decir, no es el magistrado, que en el caso peruano es el juez de investigación preparatoria, pues es el administrador del módulo penal quien en cierto modo prácticamente elabora la agenda de los jueces; y los jueces se dedican solamente a su labor puramente jurisdiccional y no a la labor administrativa que la desempeña esta oficina. De tal manera que esta es una necesidad y creo que le da mayor viabilidad y mayor facilidad para el desarrollo de las audiencias, también teniendo en cuenta que en el país nuestro con el sistema acusatorio de tendencia adversarial que tenemos, todas las decisiones más importantes que se abordan en el proceso -particularmente en la investigación preparatoria- se hacen a través de audiencias. Entonces una vez que se hace la audiencia, el juez de investigación preparatoria toma la decisión que corresponda, sobre todo los requerimientos de medidas cautelares que el Ministerio Público requiere en esta primera etapa del proceso penal.

2

Yo creo que los beneficios son el de entender una separación entre la labor administrativa y la labor jurisdiccional de un juez. En que la labor administrativa no tiene que hacerla el juez sino una persona que tenga capacidad de preparación profesional en el manejo de

gestión y como le decía al empezar, en el caso peruano la mayor parte de los administradores de los módulos penales no son ni siquiera abogados, son por lo general ingenieros, que conocen técnicas de informática, de planificación. Yo creo que esa es una ventaja que permite que haya una separación entre la labor administrativa y la labor jurisdiccional a cargo de los jueces particularmente de investigación preparatoria. Eso también va a generar una mayor celeridad en los procesos y por otro lado, significa que las partes, o sea la Fiscalía o la Defensa, puedan ser notificados oportunamente cuando se van a realizar las audiencias y entonces creo que se está ganando en celeridad a fin de que las etapas del proceso penal, particularmente la investigación preparatoria que tiene plazo, que en el caso peruano es un plazo ordinario de cuatro meses, no estén siendo prorrogadas innecesariamente. Entonces yo creo que esa es una ventaja importante.

Por otro lado, también en este tema de gestión de audiencias, en el Perú estamos tratando de incursionar en el tema de las llamadas teleconferencias cuando hay un testigo o un perito que está muy alejado del lugar donde se está realizando la investigación o respecto de una prueba anticipada o declaración testimonial de una persona que está en el extranjero, etc. Entonces estamos implementando el tema de teleconferencias pero sin que eso sea una regla, sino que sea una cuestión muy excepcional. En el juicio oral tiene que siempre regir el principio de intermediación que implica una cercanía entre el juez y la parte o el sujeto procesal que está siendo interrogado.

3

El nuevo modelo procesal diseña el sistema de audiencias. En el Perú tenemos un promedio de cien tipos de audiencias, audiencias de prisión preventiva, audiencias para resolver un período de una medida cautelar real, como podría ser un embargo, la audiencia de control de la acusación, todo se hace por el sistema de audiencias donde rige la oralidad y la intermediación.

Sin embargo, obviamente es un cambio de cultura: pasar de una cultura marcadamente inquisitiva que hemos tenido desde la colonia, hace más de cinco siglos, a un modelo acusatorio de corte más garantista

y democrático, obviamente no se hace de la noche a la mañana; es una lucha de culturas: la cultura acusatoria versus la cultura inquisitiva. Y eso tiene que ver también con jueces que tienen una formación en las universidades donde no les enseñan absolutamente nada del nuevo modelo y con la cultura inquisitiva que siempre ha sido la predominante, entonces hay resistencia. Los jueces querrían hacer todo, querrían programar las audiencias, estar prácticamente dirigiendo todo, entonces eso es una cierta resistencia por parte de los jueces. Aunque en el Perú todavía no terminamos de implementar la reforma, estamos a mitad del país. De 32 cortes superiores o distritos judiciales en que se divide el país en tema judicial, estamos ya avanzados

en 23 cortes superiores o distritos judiciales pero nos falta la gran Lima que es prácticamente medio Perú. No tenemos la suerte que ya tiene por ejemplo Chile, que ha culminado ya su implementación en todo el territorio nacional. En nuestro caso, todavía estamos por la mitad y entonces en esos lugares donde todavía no está vigente la aplicación del nuevo Código Procesal Penal todavía la resistencia al sistema de audiencias es mayor, pero donde ya está vigente el nuevo código, los jueces ya están prácticamente familiarizados con este sistema de audiencias; con la oralidad se dictan resoluciones orales, hasta sentencias orales y la escrituralidad está pasando ya al recuerdo.

reseñas bibliográficas

reseñas bibliográficas

Evaluación del impacto del nuevo Modelo de Gestión Fiscal del Ministerio Público de Guatemala

CEJA-Open Society Justice Initiative

El documento en su versión digital se encuentra disponible en el sitio web www.cejamericas.org

El informe presenta un análisis sobre el impacto que ha tenido la implementación del Modelo de Gestión Fiscal del Ministerio Público de Guatemala a partir de dictarse el Plan Estratégico Institucional 2011-2014, junto con un conjunto de observaciones para el ajuste del modelo.

El Centro de Estudios de Justicia de las Américas, con el apoyo de Open Society Justice Initiative, presentó el informe "Evaluación del impacto del nuevo Modelo de Gestión Fiscal del Ministerio Público de Guatemala" en un evento realizado el pasado 26 de junio en Ciudad de Guatemala.

Esta publicación tiene por objetivo evaluar cuál ha sido el impacto que han tenido los cambios en el modelo de gestión y organización de la Fiscalía en Guatemala, tras el proceso de implementación a nivel nacional del Modelo de Gestión Fiscal, insertado en el Plan Estratégico Institucional (2011-2014) dictado por la ex fiscal general de Guatemala, Claudia Paz y Paz.

En la elaboración de este informe participó el ex fiscal general de la Ciudad de Buenos Aires, Germán Garavano; el investigador y coordinador del Área de Gestión e Información del CEJA, Marco Fandiño; y el investigador asociado del CEJA, Leonel González. El mencionado informe culmina un proceso de investigación de dos meses, que incluyó visitas a las Fiscalías de Crimen Organizado, de Mujer y de Delitos contra la Vida; así como a la Fiscalías de Ciudad de Guatemala, Mixco, Villa Nueva, Chimaltenango y Chiquimula.



Contexto de la investigación

En la actualidad, los países de Centroamérica transitan por una época caracterizada por altos niveles de violencia. Esta situación obedece a un conjunto de factores sociales, políticos y económicos, así como a las nuevas formas de expresión de la criminalidad transnacional. Ante esta situación, uno de los principales desafíos de las instituciones democráticas es mejorar la eficiencia en la persecución penal para combatir los altos niveles de impunidad existentes en estos países.

En Guatemala, el 1 de julio de 1994 entra en vigor el primer Código Procesal Penal de corte acusatorio de América Latina, con el objetivo de reforzar las garantías de las víctimas y crear un marco normativo democrático que pudiese sustentar el proceso posterior que culminaría con la firma de los Acuerdos de Paz de 1996.

Un ejemplo de los altos niveles de violencia en Guatemala en los últimos años es la tasa de homicidios por cada 100.000 habitantes en los años 2009, 2010, 2011 y 2012, la cual ha sido de 46,5, 41,6, 38,6 y 39,9 respectivamente. Históricamente, las instituciones del sistema de justicia penal

guatemalteco no han podido ofrecer una respuesta efectiva a estos datos, algo perceptible en los altos niveles de impunidad en la comisión de los delitos.

Al interior del Ministerio Público de Guatemala, se comenzó a gestar una nueva forma de organizar la institución, algo que, tal y como detalla el informe, se potencia con la instalación de un plan piloto de reorganización de la Fiscalía de Quetzaltenango, la segunda ciudad más poblada del país. Este modelo de gestión del Ministerio Público de Guatemala fue implementado a nivel nacional por la ex fiscal general de Guatemala, Claudia Paz y Paz.

El Modelo de Gestión Fiscal del Ministerio Público

El Plan Estratégico de la fiscal general Dra. Claudia Paz y Paz para los años 2011-2014 se basó en cuatro áreas estratégicas: fortalecimiento institucional; atención y protección a víctimas y testigos; coordinación interinstitucional; y persecución penal estratégica. Siendo así, el Modelo de Gestión Fiscal del Ministerio Público se convirtió en una herramienta fundamental para poder generar una estructura organizativa y de gestión que permitiera la consolidación de estos objetivos.

Con relación al Modelo de Gestión Fiscal, el informe desarrolla tres de sus ejes centrales: el área fiscal, el área administrativa y de apoyo fiscal, y los avances en la coordinación interinstitucional.

En cuanto al área fiscal, se destaca que el modelo en cuestión tuvo como fin incorporar un nuevo concepto de gestión de los procesos y trabajo en equipo de las Fiscalías, en base a la diversificación de las soluciones en función de la complejidad de cada caso. Este nuevo paradigma de organización se tradujo en la creación de estructuras que responden a funciones críticas, como lo son la atención a la víctima, la recepción y análisis de las denuncias, la resolución temprana de los casos y la investigación y litigación de los delitos que ameritan ser debatidos en el marco de una audiencia de juicio oral. Es así que cada

Fiscalía del Ministerio Público de Guatemala adoptó una estructura integrada por las siguientes unidades de trabajo: la Unidad de Atención Integral (es la primera en entablar contacto con el denunciante o la víctima y se integra por dos oficinas: de Atención Permanente, y de Atención a la Víctima); la Unidad de Decisión Temprana (analiza los casos remitidos por la OAP, con la finalidad de determinar la aplicación de una de las medidas alternas o discrecionales, así como alguno de los procedimientos especiales); la Unidad de Dirección de la Investigación (dirige y realiza las diligencias de investigación estratégica y operativa de los casos asignados, con la finalidad de preparar el caso para la fase de litigio); la Unidad de Litigio (atiende las audiencias judiciales, durante la etapa preparatoria, intermedia y de juicio desarrollando la actividad técnica-jurídica y administrativa para litigar con eficacia los procesos ante los órganos jurisdiccionales); y la Unidad de Enlace (recopila, analiza y produce información que será compartida con la Dirección de Análisis Criminal de la Fiscalía General).

Respecto al área administrativa, en el informe se desarrollan las estructuras de apoyo que han sido un aporte imprescindible para potenciar el trabajo de las Fiscalías que funcionan bajo el Modelo de Gestión Fiscal. Se destacan la Dirección de Análisis Criminal (organiza, procesa, analiza, produce y comunica información relevante a las diferentes Fiscalías y dependencias del Ministerio Público); la Unidad de Métodos Especiales de Investigación (desde su creación en el año 2009, comenzó a trabajar sólo con escuchas telefónicas en casos de especial complejidad); la Unidad de Evaluación de Desempeño (está concebida de una forma que excede la simple evaluación del personal bajo una concepción tradicional de recursos humanos. Un ejemplo de ello es que es capaz de aprovechar sus recursos humanos y tecnológicos para elaborar informes que permitan analizar fenómenos criminales); el Sistema Informático de Control de Casos del Ministerio Público (esta herramienta es vital para la determinación de la Política de Persecución Estratégica); y el Departamento de Coordinación de

Atención a la Víctima (le corresponden funciones normativas, técnicas, de asesoría, monitoreo y en general de apoyo y control de atención a la víctima).

Otro aspecto central del desarrollo del nuevo Modelo de Gestión Fiscal del Ministerio Público ha consistido en la apertura institucional a partir de la construcción de redes y equipos de trabajo con los diversos organismos que tienen participación en el proceso penal. Entre los principales vínculos entablados, se encuentran: el Instituto Nacional de Ciencias Forenses (brinda servicios de investigación científica forense, emite dictámenes periciales, realiza estudios médico legales y análisis técnicos científicos); el Ministerio de Gobernación (la Dirección de Análisis Criminal, a través de su Oficina de Consultas y Enlaces, ha entablado un vínculo de cooperación con el Ministerio a través del cual se estableció un Sistema Único de Información); Policía Nacional Civil (al ser el único cuerpo policial con competencia nacional, es el brazo ejecutor de las directrices y determinaciones que los fiscales adoptan en su rol de directores de la investigación); la Comisión Internacional Contra la Impunidad en Guatemala (para posibilitar el trabajo de la Comisión, se creó la Fiscalía Especial para la CICIG en el ámbito del Ministerio Público, la cual ejerce la

persecución y la acción penal de los delitos relativos a la presunta actividad de los cuerpos ilegales de seguridad y aparatos clandestinos de seguridad); la Red de Derivación para Atención a la Víctima (se ha conformado una red de organizaciones multidisciplinarias que aportan su colaboración para la atención especializada a las personas que hayan sido víctimas de hechos delictivos); y el Registro Nacional de las Personas (ejerce un control de los datos ingresados en el sistema de la Fiscalía).

Comentarios finales

El Modelo de Gestión Fiscal del Ministerio Público de Guatemala ha permitido que el número de casos ingresados se hayan incrementado de 216.111 en 2008 a más de 300.000 en 2013. El número de salidas alternas pasó de 5.800 en 2008 a 27.950 en 2013 y el número de condenas que en el año 2009 era de 3.280, en el año 2013 se situó en 7.122. En el informe presentado, se analizan en profundidad los datos cuantitativos y cualitativos que permiten acreditar que la nueva forma de organizar la Fiscalía de Guatemala supuso una mejora en la persecución criminal, el acceso a la justicia de los grupos vulnerables, la transparencia y la confianza de los ciudadanos en la resolución democrática de los conflictos.

Jornadas Nacionales

“Las Unidades de Tramitación de Audiencias: Un Instrumento de Modernización y Transparencia Judicial”

Los días 19 y 20 de marzo de 2014 se llevaron las Jornadas Nacionales “Las Unidades de Tramitación de Audiencias: Un Instrumento de Modernización y Transparencia Judicial”. Fue organizado en la Ciudad de Buenos Aires por el Consejo de la Magistratura de la CABA con el apoyo institucional del Instituto de Estudios Comparados en Ciencias Penales y Sociales (INECIP), como así también, del Ministerio Público Fiscal de la CABA, del Ministerio Público de la Defensa y de la Asociación Civil Unidos por la Justicia.

El encuentro contó con la participación de las autoridades locales y de distintos Magistrados y funcionarios del resto del país y de la República de Chile, destacándose la participación en los distintos paneles de los directores y planificado-

res de las oficinas judiciales de las provincias de Chubut, La Pampa, Santiago del Estero, Santa Fe, Neuquén, Provincia de Buenos Aires, Entre Ríos y Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Pueden consultarse los videos de las ponencias en www.sistemasjudiciales.org. Las exposiciones han abarcado diferentes temáticas de interés para la comprensión del rol y funcionamiento que deben desempeñar las nuevas oficinas judiciales en los sistemas reformados, tales como, los sistemas de agendamiento eficaz de audiencias, la aplicación de tecnologías a los procesos de trabajo de las oficinas, los sistemas de registro electrónico de casos y las distintas experiencias de planificación e implementación vigentes en la actualidad.