

La función de coordinación en las oficinas judiciales penales

Fabián Mitidieri
Santiago Miguelez*

Abstract: Las Oficinas Judiciales representan un emergente organizacional de diversas reformas procesales aplicadas al servicio de justicia, dentro de las cuales se impulsan cambios en las estructuras orgánicas de los poderes judiciales de nuestro país y de la región.

Estos cambios iniciaron dentro del fuero penal y continuaron en los restantes, a través de múltiples implementaciones heterogéneas entre sí, cuestión que en la actualidad dificulta un análisis integral de búsqueda de modelos de funcionamiento superadores.

Dentro de este contexto, el presente trabajo aporta una experiencia en clave descriptiva, pero, a su vez, conceptual, como contribución al proceso de elaboración de un cuerpo de conocimiento sobre las oficinas judiciales, en el convencimiento de que existe una necesidad de construir una visión sistémica de esa diversidad de implementaciones.

En el caso del Poder Judicial de Río Negro (PJRN), las oficinas judiciales penales se institucionalizaron hace seis años¹ a partir de la reforma pro-

* Fabián Mitidieri. Ingeniero. Director General de Oficinas Judiciales. Poder Judicial de Río Negro. Ingeniero de la Universidad de Buenos Aires y Magister en Dirección y Organización de Empresas de la Universidad del Museo Social Argentino. Director General de las Oficinas Judiciales del Poder Judicial de la Provincia de Río Negro gestionando la actividad de 190 empleados y 50 jueces de las 4 circunscripciones judiciales de la Provincia. Experiencia en Gerenciamiento y Gestión por más de 20 años de trabajo en empresas multinacionales de Servicios Públicos Eléctricos.

Santiago Miguelez. Ingeniero Hidráulico. Sub Director General de Oficinas Judiciales del Poder Judicial de Río Negro. Se desempeñó como Secretario de Ciencia y Tecnología del Chubut, y en otros organismos públicos nacionales, provinciales y municipales. Evaluador del Premio Nacional a la Calidad en la Justicia. Consultor en gestión de proyectos y planificación. Trabajó durante más de 10 años en el sector de Tecnologías de la Información para la industria petrolera.

¹ La reforma procesal penal entró en vigencia en la Provincia de Río Negro el 1 de agosto de 2017.

cesal del fuero², tiempo durante el cual se afianzó un esquema de funcionamiento apoyado en los siguientes ejes de trabajo:

- Separación de actividades administrativas y jurisdiccionales
- Gestión por procesos
- Desarrollo del capital humano
- Actualización de los sistemas de información
- Gestión de datos para la toma de decisiones

La función de coordinación³ contribuyó a la elaboración y posterior consolidación de un modelo de oficina judicial basado en las siguientes dimensiones:

- Centralización estratégica
- Funcionamiento matricial
- Autonomía operativa

Este trabajo aporta una conceptualización de la función de coordinación, a través de la caracterización de dos descriptores: ejes de trabajo y dimensiones. Para ello, acude a la interpretación de ejemplos cotidianos tanto como de experiencias singulares, a efectos de nutrir cada concepto con situaciones de la realidad, en busca de construir una argumentación estructurada con relación a la pertinencia de esta función coordinadora dentro de cualquier conjunto de oficinas de soporte administrativo a la labor jurisdiccional.

I. Introducción

La razón de la aparición de la Oficina Judicial Penal no se debió únicamente al cambio de paradigma procesal, sino también a la necesidad de mejorar la gestión administrativa de la justicia respecto del sistema inquisitivo mixto, anteriormente vigente.

La experiencia de las distintas reformas muestra que las leyes procesales deben apalancar un enfoque acentuado en los resultados, la facilidad del trámite y la celeridad en su resolución.

En el caso de la provincia de Río Negro, la centralización de las decisiones administrativas en una Dirección General de Oficinas Judiciales (DGOJU) ha permitido pla-

² Código Procesal Penal (Ley 5.020); Orgánica del Poder Judicial (Ley 5190).

³ Ejercida institucionalmente por la Dirección General de Oficinas Judiciales.

nificar actividades, adoptar criterios comunes de trabajo, y comparar los resultados de cada Oficina Judicial Circunscriptiva (OFIC), a través de la medición de procesos desde el enfoque de la mejora continua. Estas prácticas posibilitaron administrar los recursos disponibles y el capital humano abocado a la operación del sistema.

En estos seis años, los directores de las OFIC han enfrentado innumerables desafíos operativos, entre los cuales se incluyen la implementación del juicio por jurados populares, el contexto de emergencia sanitaria por COVID, la realización de concursos y capacitaciones de funcionarios y empleados, sumados todos ellos al cúmulo de tareas relativas a la gestión de la agenda judicial, secuestros y casos.

En ese contexto de alta demanda operativa, la DGOJU proveyó no solo la coordinación provincial de acciones, sino también el diseño y la mejora de procesos, la planificación de proyectos, el manejo de indicadores estadísticos y la gestión de datos sobre los cuales se tomaron distintas decisiones estratégicas. El rol que cumplió la coordinación fue gravitante para el afianzamiento de las OFIC, al resolver los conflictos emergentes y evitar otros, brindando un marco de previsión y anticipación ante escenarios adversos.

Como resultado de esta experiencia, se concluye en que la disponibilidad de un espacio organizacional destinado a la planificación estratégica, la interacción con los ámbitos jerárquicos, la unificación de criterios, la anticipación de escenarios adversos y la resolución de conflictos institucionales, constituye un factor crítico de éxito en los momentos de implementación de un sistema de oficinas judiciales.

Por otra parte, luego de la consolidación de estos ámbitos organizacionales, la existencia de una coordinación juega un rol preponderante en la sustentabilidad de sus atribuciones y funciones constituyentes, habida cuenta de que dentro de su cultura organizacional se manifiesta una inercia de resistencia al cambio y de retorno al *statu quo* anterior, lo cual muchas veces opera en desmedro del buen funcionamiento de estos espacios.

II. Primer descriptor de la función de Coordinación: DIMENSIONES

Si bien las áreas de coordinación no han sido instituidas en todas las provincias donde existen oficinas judiciales, en Río Negro su creación fue promovida por la Unidad de Implementación de la Reforma Procesal Penal (UIRPP)⁴. Esta unidad realizó un rele-

⁴ Acordada No. 5/2016.

vamiento en otras provincias⁵, del cual surgieron enfáticas recomendaciones sobre la conformación de un ámbito de coordinación como elemento indispensable, a la luz de distintos inconvenientes que en estos distritos se venían registrando por la ausencia de tales estructuras.

Así, la UIRPP promovió la incorporación de artículos específicos dentro de la ley orgánica del Poder Judicial que describen las incumbencias y los ámbitos de intervención de la DGOJU⁶, sin perjuicio de los cuales se fueron incorporando en la práctica nuevas atribuciones a las ya establecidas en la norma. Como resultado de ello se conformó un conjunto de misiones y funciones constituyentes de un modelo de gestión del cual destacaremos sus aristas más relevantes.

La noción de dimensión como primer descriptor de la función de coordinación está relacionada con el agrupamiento de aquellas incumbencias de similar magnitud en términos de jerarquía, comparables en cuanto a su transversalidad y horizontalidad, o vinculadas con su carácter operativo y específico.

Así, estas características descriptivas se han unido para su análisis en las siguientes dimensiones: centralización estratégica, funcionamiento matricial, y autonomía operativa. Se trata de una integración de cuestiones conceptuales con una mirada empírica, orientada a describir con claridad sus aspectos más significativos.

2.1. Centralización estratégica

Dentro de las reformas procesales, las oficinas judiciales surgen como un elemento novedoso del sistema de administración de justicia. La separación de las actividades administrativas de las jurisdiccionales, la profesionalización de su personal de conducción, el dinamismo que imprime su operación, la orientación a resultados y las lógicas de gestión eficiente, eficaz y efectiva de los recursos, muchas veces generan tensiones respecto al funcionamiento de las estructuras tradicionales de dicho sistema.

Las oficinas judiciales representan el cambio, y es esperable y natural que existan tensiones activadas durante su transcurso, como manifestaciones de una resistencia al mismo. La gestión del cambio en cualquier organización es una tarea compleja y más aún en la administración de justicia, donde la inercia organizacional es muy significativa, y el retorno a los *statu quo* anteriores, muy frecuente.

⁵ Chubut, Neuquén, La Pampa.

⁶ Art. 65, Ley 5190 “Orgánica del Poder Judicial”.

En ese contexto, la presencia de una coordinación como aglutinante de las distintas oficinas territoriales agrega valor en términos de negociación. En tal sentido, se muestra como un espacio indispensable en las instancias iniciales de una implementación, al evitar la atomización de sus componentes, las oficinas judiciales circunscriptivas, y dotándolas, a su vez, de un resguardo institucional frente a aquellas resistencias ejercidas por los diferentes actores del sistema, ante los cambios implicados en ese proceso.

Por otro lado, existe un cúmulo de decisiones y definiciones organizacionales que, al ser tomadas desde una coordinación, brindan a todo el sistema un criterio unificado donde se elige la alternativa más conveniente para las oficinas, en virtud de generarse allí una visión integrada de la suma de manifestaciones territoriales.

La DGOJU depende directamente del Superior Tribunal de Justicia (STJ). Este hecho le da una centralidad en todo lo relacionado con las decisiones estratégicas que se toman respecto de las oficinas judiciales en sí, y en relación con otros organismos dependientes de ese máximo tribunal.

En términos de planificación estratégica, la coordinación es el ámbito natural desde el cual se analizan indicadores, diagnósticos situacionales, se identifican posibles escenarios futuros, y se diseñan a partir de allí los programas y proyectos necesarios para avanzar en las diferentes realidades a mejorar.

A un nivel más operativo, la planificación anual y centralizada posibilita organizar en todas las oficinas judiciales las tareas recurrentes o sistemáticas, como es el caso de los sorteos de jurados, las capacitaciones de los mandos medios, las reuniones provinciales de directores y de unidades funcionales, el diseño de encuestas a magistrados, empleados y funcionarios, la elaboración de protocolos, entre otras.

Las oficinas judiciales penales totalizan actualmente 188 personas, que asisten a su vez a un total de 49 jueces, distribuidos en cuatro (4) circunscriptivas judiciales en siete (7) localidades de la provincia de Río Negro. El Gráfico 1 muestra el organigrama de la Dirección General de Oficinas Judiciales, donde se aprecia esta distribución territorial.

Finalmente, la centralización estratégica usufructúa el hecho de que la carga de trabajo por circunscriptiva es comparable en cantidad. Esta realidad promueve la unificación de criterios y la evaluación de resultados por comparación entre circunscriptivas.

2.2. Funcionamiento matricial

La identificación de esta dimensión resalta la importancia del funcionamiento mediante una doble cadena de mando, en la búsqueda de mayor efectividad y performance respecto de la ejecución de las distintas actividades y tareas de cada oficina judicial.

Por un lado, existe una jerarquía natural en cada OFIC que inicia en la Dirección, luego en las Subdirecciones y, finalmente, en las Jefaturas de Unidad. Esta condición está también relacionada con la próxima dimensión que plantea este trabajo, que es la de autonomía operativa. En principio, la cadena de mando de la OFIC es la que habitualmente se halla en una organización funcional, ya que la conformación de grupos de trabajo se da por especificidad de cada unidad en relación con el tipo de tarea que desarrollan: gestión de audiencias, administración de casos, notificaciones, atención al público, secuestros, etc.

Desde esta perspectiva, la DGOJU representa el eslabón jerárquico más alto al que convergen las direcciones de cada OFIC, como así lo establece la ley orgánica en las funciones que a esta dirección general le atribuye⁷.

Hasta aquí vemos una estructura organizacional funcional con una clara verticalidad en las jerarquías. Sin embargo, dentro de lo que se busca conceptualizar como función de coordinación, existe una segunda perspectiva que muestra una línea de mando de tipo horizontal o transversal, explicitada dentro del Manual de funciones⁸, y materializada en los espacios de trabajo provinciales, que se han ido consolidando en forma progresiva durante el transcurso de estos seis años de funcionamiento.

Esta línea de mando horizontal es iniciada dentro de la DGOJU e integra al personal de las distintas direcciones, subdirecciones y unidades de cada OFIC, lo cual permite generar equipos de trabajo provinciales por función, así como también grupos *ad hoc* integrados por diversas personas de diferentes OFIC, de acuerdo con sus conocimientos o competencias específicas para participar de determinados proyectos en particular.

Entendemos que esta dimensión constituye un aspecto potenciador dentro de las estructuras organizacionales de las oficinas judiciales, en tanto posibilita generar espacios provinciales donde se aprovechan virtudes y competencias específicas de las personas. Consecuentemente, fomenta la integración y la conformación de una mirada sistémica de la “oficina judicial” como un organismo provincial único y singular.

⁷ Art. 65, inc. “a”, “c” y “h”, Ley 5190.

⁸ Manual de Funciones, consultado en [<http://servicios-publico.jurionegro.gov.ar/adminweb/web/archivos/8721e179-eaac-4ecd-bf9d-116462819545.pdf>]

Por último, permite a la DGOJU la concreción de distintos proyectos específicos que agregan valor a la labor de cada OFIC, en cuyo diseño y ejecución sus direcciones no consumen tiempo propio, hecho que promueve la horizontalidad, unifica criterios, eleva los estándares de trabajo y aumenta la efectividad de la organización en su conjunto.

2.3. Autonomía operativa

Las OFIC funcionan en total autonomía respecto de la DGOJU en lo inherente a la operación del despacho judicial. La actividad diaria compuesta de tareas tales como agendamiento de audiencias, interacción con los miembros del foro de juezas y jueces, gestión de los casos, notificaciones, o atención al público, es completamente independiente de la DGOJU y esta no interviene en lo absoluto. Por ende, podríamos decir que su realidad “cotidiana” no difiere de la que vive otra oficina judicial penal del país que no cuenta con un área de coordinación o de dirección general.

Las decisiones administrativas son plena potestad de la dirección de cada OFIC, por lo cual su actividad resulta totalmente autónoma respecto de la DGOJU.

La propia Ley Orgánica establece esta distinción, mediante una clara enumeración de las misiones y funciones de cada organismo. Así, delimita sus respectivos ámbitos de acción y deja explicitado que la DGOJU tiene como función específica “*resolver sobre los cuestionamientos de las decisiones administrativas de las direcciones circunscriptivas*”⁹.

Este enunciado refuerza el hecho de que la coordinación solamente se involucre en las decisiones administrativas cuando de ellas surjan cuestionamientos formales presentados por alguna de las partes interesadas.

La autonomía operativa de las OFIC también sirve para jerarquizar el perfil de quienes lideran estos organismos, ya que cuentan con el aval normativo para definir sus propias líneas de acción y ejecutarlas en consecuencia. Esta realidad establece un plano de igualdad jerárquica frente a los demás operadores, quienes deben aceptar las decisiones en tanto y en cuanto no existan razones fundadas para su cuestionamiento.

⁹ Art. 65, inc. “i”, Ley 5190.

III. Segundo descriptor de la función de Coordinación: EJES DE TRABAJO

La propuesta conceptual que aporta esta publicación en relación con la función de coordinación se completa con la definición de un segundo descriptor, identificado como “**ejes de trabajo**”. El mismo surge de la agrupación de diversas acciones, actividades, programas y proyectos que comparten entre sí una misma agrupación temática, un mismo denominador común.

En particular, se ha optado por aquellas agrupaciones en las que coinciden facetas profundas de las reformas procesales, aspectos centrales de la actividad de la oficina judicial y de la gestión, y otros temas de carácter transversal. Así, este descriptor se integra de los siguientes componentes:

- Separación de actividades administrativas y jurisdiccionales
- Gestión por procesos
- Actualización de sistemas de información
- Formación del capital humano
- Gestión de datos para la toma de decisiones

Esta clasificación no pretende ser exhaustiva, pero sí abarcar aquellos ejes de trabajo que ocupan una centralidad significativa dentro del campo de acción de las oficinas judiciales.

3.1. Separación de actividades administrativas y jurisdiccionales

La separación de actividades administrativas y jurisdiccionales es uno de los desafíos de mayor magnitud dentro de las reformas procesales. La vigencia de la idea del “juez gerente” muchas veces prevalece luego de estas implementaciones. Asimismo, algunos operadores del ministerio público pueden a veces solicitar que ciertas tareas jurisdiccionales sean realizadas por la oficina judicial. Todo esto motiva una serie de tensiones y confrontaciones que requieren ser gestionadas y resueltas.

La función de coordinación juega un rol de apoyo y complemento de las direcciones de oficinas judiciales dentro de este eje de trabajo.

En la dimensión de **centralización estratégica**, la coordinación actúa en la resolución de conflictos con las presidencias de los foros de jueces, con la presidencia y las vocalías del STJ y con la Procuración General. También tiene injerencia en el diseño de los foros de jueces, y las reuniones mensuales con los directores de OFIC.

En lo relacionado con el **funcionamiento matricial**, mencionamos la unificación de criterios de asistencia jurisprudencial a magistrados y la participación en la autorización de licencias de magistrados.

En cuanto a la **autonomía operativa**, se define en la participación de los directores dentro del Tribunal de Superintendencia General.

3.2. Gestión por procesos

El organigrama de las OFIC está establecido dentro del Manual de Funciones de la Oficina Judicial, y puede apreciarse aquí en el Gráfico 2. En él, se define la creación de unidades funcionales estructuradas según procesos de trabajo: *gestión de audiencias; administración de casos; atención al público y trámite; notificaciones, citaciones y registración; administración y logística; control de efectos secuestrados*. Las subdelegaciones poseen dos *unidades integrales* que realizan todos los procesos.

Las dimensiones de *funcionamiento matricial* y *autonomía operativa* son las que predominan dentro de este eje de trabajo de gestión por procesos.

El *funcionamiento matricial* se manifiesta aquí a partir de la creación de grupos de trabajo provinciales por proceso. La DGOJU realiza la coordinación de cada uno de estos grupos mediante la planificación anual de reuniones virtuales o presenciales, con sede en las distintas cabeceras de las circunscripciones judiciales.

El intercambio de experiencias en cuanto a formas de trabajo, relación con los operadores judiciales, cuestiones tecnológicas, y situaciones operativas que en cada Circunscripción Judicial se resuelven individualmente, genera un ámbito para la mejora continua, la definición de buenas prácticas, la identificación de desvíos en las formas de trabajo, así como la integración de los grupos humanos de cada oficina para mejorar la comunicación entre ellas.

La *autonomía operativa* se respeta en tanto cada director o directora establece las pautas de trabajo específicas de su personal, siempre enmarcadas dentro del enfoque general de gestión de procesos definido desde la DGOJU y normado por los procedimientos correspondientes¹⁰. Las decisiones circunscripcionales son diversas y totalmente autónomas de la DGOJU.

¹⁰ Procedimientos internos vigentes: OJU-UNCyR-01, OJU-SEC-01, OJU-AA-0. Consultados en [<https://jusrionegro.gov.ar/web/servicios/OJP/externo.php?item=237>]

3.3. Actualización de sistemas de información

Hoy en día ya es indiscutido el rol central que las nuevas tecnologías cumplen dentro del funcionamiento de cualquier organización. En particular, las Oficinas Judiciales cuentan con una solución desarrollada por la Gerencia de Sistemas del PJRN¹¹, en la cual se gestiona íntegramente cada legajo electrónico.

Esta aplicación se creó en el marco del Proyecto de Reforma Procesal Penal, y en esas circunstancias de cambio de paradigma procesal, el desarrollo informático se centró en la creación de un sistema de gestión operativo, con eje en la administración de la agenda de audiencias. Aquí, la dimensión de *centralidad estratégica* de la DGOJU permitió conducir el proceso de relevamiento de necesidades, acompañar el desarrollo de esta solución informática, y priorizar sus funcionalidades.

Posteriormente, fueron emergiendo desde cada OFIC diferentes necesidades cuya incorporación al sistema era relevante. Esta realidad inició una segunda etapa de mejoras, donde cada OFIC elevó propuestas de nuevas funcionalidades y la DGOJU realizó una priorización y formalización de esas demandas a la gerencia correspondiente. En todos los casos hubo una planificación conjunta, tanto de las demos de nuevas versiones como de su puesta en producción.

En una tercera etapa se comenzó con la incorporación de un módulo para estadísticas jurisdiccionales, en virtud de la necesidad de responder a diferentes demandas de información de diversa índole: causas de violencia de género, uso de armas, jóvenes en conflicto con la ley penal, personas inimputables, entre muchas otras.

3.4. Formación del capital humano

Las oficinas judiciales registran una plantilla total de 188 personas distribuidas en cinco organismos y siete localidades. Esta realidad implica contar con un programa de formación del capital humano que va desde los procesos de inducción de ingresantes, las capacitaciones en competencias blandas y en saberes específicos de sus funciones, los cursos de especialización, y la gestión de los concursos de cargos que promueven el desarrollo de la carrera judicial.

Se trata de un proceso de desarrollo laboral complejo, dado que estos organismos se nutren de la interdisciplina y allí convergen distintas profesiones carentes de una

¹¹ PUMA: Sistema de Gestión de Oficinas Judiciales.

proyección hacia lo jurisdiccional. Ello limita el potencial de crecimiento de las personas dentro de la organización judicial, y abre un desafío sustantivo en términos de formación.

La dimensión de *centralización estratégica* es gravitante en lo relativo a la gestión de los concursos de ascenso, tema que genera siempre mucha expectativa desde diversos sectores. Adicionalmente, abarca las gestiones con la Escuela de Capacitación Judicial, en donde se presentan las demandas de capacitación relevadas y se gestiona la contratación de la oferta académica que la satisfaga.

Asimismo, tanto esa dimensión como la de *funcionamiento matricial* intervienen en el desarrollo de cursos autoasistidos. Para ello, se integraron equipos de trabajo entre empleados, funcionarios e, incluso, magistrados, quienes participaron de la elaboración de los materiales audiovisuales y los demás contenidos formativos.

Esta dimensión de *funcionamiento matricial* incluye la elaboración de capacitaciones internas, para la cual se identifican personas con la capacidad y la motivación para colaborar en esas propuestas. Por otro lado, también está presente en la creación de *focus groups* de análisis de temas específicos.

En cuanto a la dimensión de *autonomía operativa*, las direcciones seleccionan al personal a ser capacitado, plantean sus propuestas de formación sobre la base de las demandas emergentes y gestionan los cupos a utilizar en los cursos. Incluso, implementan propuestas *ad hoc* para su personal, lo cual es puesto luego a consideración de la coordinación para su extensión a las demás circunscripciones.

3.5. Gestión de datos para la toma de decisiones

Contar con un sistema de información es una ventaja importante a la hora de utilizar los datos como herramienta de ayuda en la toma de decisiones. Sin embargo, los datos por sí solos no agregan valor, de no ser acompañados por un proceso de gobernanza que incluya la capacitación en el uso de la herramienta informática, los controles de calidad en la carga, el aseguramiento de criterios comunes tanto para el ingreso de datos al sistema como para su uso en general, entre otros aspectos.

Tomemos por caso la gestión de audiencias: para medir la efectividad de su realización, se requiere cargar su estado luego de transcurrida la hora programada, distinguiéndose las siguientes opciones: finalizada, interrumpida y cancelada.

Una audiencia estará: finalizada, cuando se cumpla con el objetivo para la cual fuera agendada; interrumpida si, habiendo sido iniciada, no se llega a cumplir con dicho objetivo; y cancelada, en caso de que no se realizare la misma por algún motivo que también se registra estadísticamente.

Esta clasificación elemental, en la práctica se presta a confusiones en su catalogación e, incluso, a formas alternativas de agendamiento, como puede ser agregar a la audiencia original un bloque adicional luego de su cancelación, en lugar de agendar una audiencia nueva. Estos desvíos en el uso y administración del sistema, pueden llevar a la obtención de estadísticas e indicadores erróneos, razón por la cual es fundamental ejercer la gobernanza de los datos para corregir usos indebidos y registrar correctamente los acontecimientos dentro del sistema de información.

Aquí, la *centralización estratégica* ejercida desde la DGOJU gestiona estos desvíos satisfactoriamente y permite realizar un *benchmarking*¹² efectivo, cuestión que resultaría extremadamente difícil de realizar de no existir el ámbito de coordinación ejecutiva correspondiente.

IV. Unidades funcionales

La función de coordinación es ejercida y administrada por el director general de oficinas judiciales. Su instrumentación se delega en dos áreas de trabajo: la Unidad Procesos y Mejora Continua y la Unidad Tribunal de Impugnación.

4.1. Unidad Procesos y Mejora Continua (UPyMC)

Las funciones de la UPyMC están principalmente relacionadas con la elaboración y evaluación de los procesos que operan dentro de las OFIC, la gestión de sus cambios y mejoras, la generación de estadísticas periódicas y eventuales, y la elaboración de proyectos de capacitación, entre otros temas.

Esta unidad aporta esencialmente a la dimensión de *funcionamiento matricial*, y complementa tareas inherentes a la *centralización estratégica* y la *autonomía operativa*. A su vez, está activamente involucrada en todos los ejes de trabajo aquí enunciados.

¹² Proceso de medición y evaluación por comparación del funcionamiento de cada OFIC, que permite identificar desvíos operacionales y así buscar los orígenes de éstos para su corrección inmediata.

4.2. Unidad Tribunal de Impugnación (UTI)

En lo relativo a la UTI, su función es asistir al Tribunal de Impugnación, integrado por cuatro (4) jueces. Este tribunal tiene competencia provincial y entiende en las “impugnaciones ordinarias contra las sentencias definitivas”¹³.

Para ello, se organiza de manera similar a una oficina judicial. Así, se ocupa de muchas tareas en forma directa, mientras que otras las realiza indirectamente a través de la OFIC, en donde radica el legajo ingresado para su tratamiento por ese tribunal.

La función de coordinación interviene tanto en la gestión de la agenda de audiencias de impugnación como en la conformación de tribunales subrogantes, integrándolos con magistrados de los foros de jueces circunscriptoriales.

A su vez, unifica los criterios de trabajo entre las direcciones de OFIC y la UTI, cumpliendo una función de enlace con los directores.

Finalmente, materializa una visión integral del proceso, dándole un sentido de continuidad, en lugar de dividirse en instancias aisladas entre sí.

V. Casos prácticos

Luego de la conceptualización de los dos descriptores que caracterizan a la función de coordinación de las oficinas judiciales, en el Gráfico 3 se aportan a modo de ejemplos prácticos un conjunto de acciones o situaciones ubicadas en las intersecciones definidas entre cada dimensión y eje de trabajo.

En segundo lugar, se describen situaciones concretas suscitadas en estos años y resueltas mediante el uso de recursos propios de la función de coordinación: unificación de criterios comunes, análisis de la información de todas las oficinas judiciales, uso de protocolos de actuación e interacción con otros organismos externos.

5.1. Administración de licencias de jueces/zas en función de la agenda de audiencias

Con el fin de no afectar la programación de audiencias, la DGOJU propuso la modificación del Reglamento Judicial a fin de que la Dirección de cada OFIC participe en las reuniones del Tribunal Colegiado de Superintendencia General de cada Circunscrip-

¹³ Art. 25, Ley 5020.

ción Judicial, instancia coordinada por cada Juez Delegado del Superior Tribunal de Justicia¹⁴, hito que fortaleció justamente la dimensión de *autonomía operativa* entre la DGOJU y las OFIC.

La participación de la Dirección de OFIC en este ámbito posibilita, entre otras cosas, participar del tratamiento de las licencias de los magistrados del fuero penal, dado que, para su otorgamiento, se requiere previa opinión con carácter vinculante del Director/a de la Oficina Judicial¹⁵.

En el mismo sentido, y a fin de no afectar la agenda del Tribunal de Impugnación Penal Provincial, la DGOJU presenta un informe al Superior Tribunal de Justicia sobre disponibilidad de agenda, para que el máximo organismo conceda las licencias a las juezas y los jueces del Tribunal de Impugnación Penal¹⁶.

5.2. Diseño de Foros de Jueces/zas Penales

Dentro de las funciones de la DGOJU se encuentra la de ordenar las modificaciones que considere necesarias para la mejora del servicio, de acuerdo con los requerimientos operativos del nuevo sistema, como es el caso de colaborar en la elaboración del presupuesto anual para someterlo a consideración del Superior Tribunal de Justicia¹⁷.

En el caso de los foros de jueces y juezas, la intervención de la DGOJU permite revisar de manera permanente la integración de estos cuerpos en cantidad y tipo de función: garantía, juicio o impugnación; y proponer reformas a consideración del Superior Tribunal de Justicia para que éste determine el número de magistrados que integrarán el Foro de Jueces y Juezas Penales de cada Circunscripción Judicial¹⁸.

La experiencia y los niveles de actividad registrados en cada Circunscripción Judicial ha permitido reconfigurar los 4 Foros de Jueces Penales de la Provincia que cuentan adicionalmente con 3 subdelegaciones de Oficinas Judiciales únicamente con funciones de Jueces de Garantías.

¹⁴ Art. 117, Reglamento Judicial / Ordenado por Acordada STJ No. 45/2021.

¹⁵ Art. 79.2 “c” del Reglamento Judicial.

¹⁶ Art. 79.6 del Reglamento Judicial.

¹⁷ Art. 65, inc. “c” y “e”, Ley 5190.

¹⁸ Art. 181, Ley 5190.

5.3. Posibilidad de coordinación inmediata ante nuevos escenarios

Una de las funciones de la DGOJU es la de reglamentar y aprobar, mediante Acuerdo del STJ, protocolos de actuación para cada unidad integrante de las OFIC, hechos que, sin dudas, inducen la adopción de criterios comunes¹⁹.

Esta facultad posibilita que, ante un requerimiento de otro organismo o un cambio de contexto, desde la Dirección General se interactúe con el Superior Tribunal de Justicia para evaluar e implementar la mejor solución funcional ante el requerimiento.

5.3.1. Implementación de Ley No. 5115

Mediante la aprobación de esta Ley se crea en el ámbito del Poder Judicial de la Provincia de Río Negro el Registro Provincial de Condenados por Delitos contra la Integridad Sexual (ReProCoInS). Una vez analizado el requerimiento y la mejor implementación del mismo, la DGOJU elaboró una propuesta a pedido del Superior Tribunal de Justicia²⁰, a partir de la cual se generó un Comité de Implementación de Registros de Ley 5115, que definió diferentes acciones de implementación como: re-adecuación de infraestructura, reformulación de organigramas y personal²¹, requerimiento de desarrollo de *software*, etc.

Actualmente se cuenta con un Registro Digital de Condenados por Delitos contra la Integridad Sexual (ReProCoInS) centralizado en la Dirección General y alimentado desde las distintas Oficinas Judiciales y Juzgados de Ejecución Penal, que es consultado por las partes autorizadas por el juez y sobre el cual se generan estadísticas específicas.

5.3.2. Contexto de emergencia sanitaria

Ante las condiciones sanitarias impuestas por la pandemia SARS-CoV-2, que causó la enfermedad por coronavirus COVID-19, se coordinaron y establecieron los usos forenses y los recaudos para la realización de las audiencias penales en el contexto COVID-19 de acuerdo con si se estaba en Aislamiento Social Preventivo y Obligatorio (ASPO) o Distanciamiento Social Preventivo y Obligatorio (DISPO). Esta dinámica

¹⁹ Art. 65, inc. "b" - Ley 5190.

²⁰ Acordada STJ No. 1/2017. Expte. No. SS-17-0002.

²¹ Acordada STJ No. 9/2018. Reforma Manual de Funciones de la Oficina Judicial.

permaneció y se protocolizó por medio de instructivos de usos forenses en la Acordada STJ No. 4/2021 y realizaciones de juicios por jurados en contexto de emergencia sanitaria²², lo cual finalmente devino en la habilitación permanente de realizar audiencias de forma presencial, semipresencial o remota, con diversos medios tecnológicos implementados²³, que actualmente posibilita la realización de distintos tipos de audiencias remotas con el consecuente incremento en la versatilidad y eficacia respecto de su realización.

5.3.3. Gestión de efectos secuestrados

El manejo de los secuestros de los legajos judiciales es responsabilidad de las Oficinas Judiciales Circunscriptivas²⁴. Estos se resguardan en recintos previstos a tal efecto en las locaciones físicas de las OFIC. El Fiscal responsable del caso y dependiente del Ministerio Público es quien debe adoptar las decisiones acerca de los elementos a preservar.

Los espacios físicos de almacenamiento de efectos secuestrados son limitados a fin de no incrementar el volumen de material resguardado, de modo que el espacio de almacenamiento sea suficiente. Se trabajó en conjunto con el Ministerio Público Fiscal y la Procuración de la Provincia de Río Negro para establecer un protocolo de actuación²⁵ para:

a) Análisis y decisión sobre elementos secuestrados de causas penales en estado finalizado en el sistema informático.

b) Procedimiento obligatorio en los sistemas informáticos de la Fiscalía y la Oficina Judicial para decidir sobre elementos secuestrados cuando los casos en estado “Activo” alcancen el estado “Finalizado”

c) Tratamiento de los elementos secuestrados con más de un año en depósito de secuestros de las Oficinas Judiciales.

Esta implementación posibilitó disminuir el volumen de los objetos secuestrados almacenados y establecer un régimen de control sobre los secuestros de larga data en el depósito, y los de los casos en curso que van finalizando electrónicamente en el sistema informático.

²² Acordada STJ No. 6/2021.

²³ Acordada STJ No. 47/2021.

²⁴ Art. 69, inc. “g”, Ley 5190.

²⁵ Acordada STJ No. 18/2019.

5.3.4. Notificaciones electrónicas

Respecto de las comunicaciones para la realización de audiencias y demás efectos, teniendo en cuenta que las mismas deben asegurar que se hagan a la brevedad, sin excesos formales y ajustadas a los principios de claridad, precisión y suficiencia²⁶, se gestionó una norma que permitiera reglamentar los medios de notificación y comunicación digitales tales como el correo electrónico (con o sin firma habilitada), el llamado a teléfono fijo o teléfono celular, el mensaje de texto, *WhatsApp* u otro medio de comunicación por redes sociales²⁷. Ello posibilitó la agilización del proceso de citación a audiencias y notificación de diversas especies a los participantes de los legajos electrónicos judiciales.

VI. Conclusiones

Este trabajo expone la conveniencia de contar con un órgano de coordinación de oficinas judiciales, caracterizándolo como un espacio de conducción que instrumenta junto al Superior Tribunal de Justicia sus políticas y estrategias.

Sus misiones y funciones centrales son: coordinar con organismos externos las formas de interacción y métodos de trabajo (Procuración General, Ministerio de Seguridad, Policía, etc.), contribuir a la política de comunicación judicial, estandarizar los procedimientos de trabajo, reglamentar los protocolos de actuación asociados a ellos, identificar las mejores prácticas a partir de la comparación entre oficinas, y propender a la calidad y la mejora continua de los procesos.

La DGOJU administra los recursos de la totalidad de las OFIC. Este hecho le otorga una responsabilidad y, a su vez, una visión estratégica e integral del sistema, a efectos de llegar a las mejores decisiones posibles dentro de ese ámbito. Asimismo, le asigna también un poder que contribuye a reducir las asimetrías jerárquicas frente a otras instituciones con quienes debe establecer pautas y acuerdos de trabajo en forma frecuente. En ausencia de esta coordinación, el tránsito por esas negociaciones se torna mucho más complejo, dada la distancia jerárquica existente entre los organismos.

Otra virtud de esta configuración organizacional es la de ser última instancia de las decisiones administrativas de las direcciones de OFIC, cuestión que permite resolver

²⁶ Art. 84, Ley 5020 CPP.

²⁷ Acordada STJ No. 5/2018.

innumerables controversias entre operadores del sistema, sin necesidad de elevarlas al Superior Tribunal de Justicia, quien queda exento de asumir esa carga de trabajo adicional, sin perjuicio del ahorro de tramitaciones adicionales.

Algo similar ocurre en términos de comunicación, al darse siempre entre el STJ y un mismo interlocutor, lo cual brinda una forma ordenada y fluida de resolver situaciones que, de otro modo e indefectiblemente, implicaría superabundancia de reuniones y comunicaciones, generándose, incluso, redundancia en las resoluciones, toda vez que se presentan situaciones comparables en todas las circunscripciones. La función de coordinación es una herramienta efectiva en toda reforma que aspire a un cambio de rumbo hacia la incorporación de una cultura de generación de valor público y a un enfoque de gestión por resultados dentro del servicio de administración de justicia.

Gráfico 1: Organigrama de la Dirección General de Oficinas Judiciales (DGOJU)



Gráfico 2: Organigrama tipo de una Oficina Judicial Circunscripcional (OFIC)

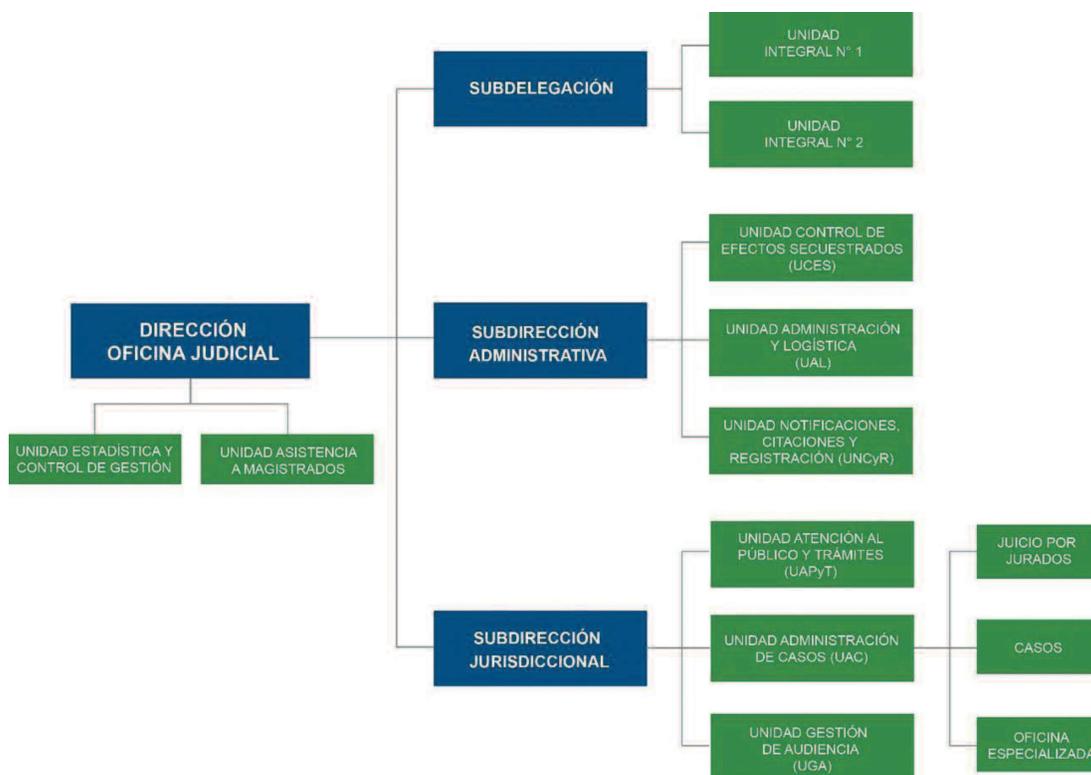


Gráfico 3: Descriptores de la función de Coordinación

Eje / Dimensión	centralización estratégica	funcionamiento matricial	autonomía operativa
separación actividades administrativas y jurisdiccionales	resolución de conflictos, acuerdos STJ, procuración general, presidencia foros de jueces, diseño foros de jueces, reuniones con directores	unificación de criterios de asistencia jurisprudencial, licencias de magistrados	Directores OJU en Tribunal de Superintendencia General

Eje / Dimensión	centralización estratégica	funcionamiento matricial	autonomía operativa
gestión por procesos	reforma manual de funciones OJU, sorteo de jurados, renovación infraestructura salas audiencias, reuniones con directores	grupos provinciales de gestión por unidades funcionales	adaptación de procesos a la realidad de la CJ. Propuestas de Mejora a DG
actualización y funcionamiento de sistemas de información	priorización de nuevas funcionalidades, coordinación de puesta en producción, gestiones ante gerencia sistemas	gestión datos jurisdiccionales: NNA, análisis de sentencias	identificación de desvíos en la carga de datos en los sistemas
gestión de datos para toma de decisiones	benchmarking entre CJ, reportes específicos, ampliación del modelo de datos	acceso a datos por procesos, gestión humana, planificación	unidad de estadísticas y control de gestión
desarrollo del capital humano	gestión concursos de ascenso, desarrollo cursos autoasistidos, gestiones con ECJ, id. demandas	capacitaciones internas, focus groups, identificación de agentes de cambio	elección del personal a capacitarse, gestión de cupos, propuestas de capacitación