
Del expediente a la audiencia

La gestión por procesos y la evaluación
de resultados como soporte del sistema acusatorio

ING. FABIÁN MITIDIERI* E ING. SANTIAGO MIGUELEZ**

1. INTRODUCCIÓN

La organización tradicional de la justicia en Juzgados y Cámaras ubica a la Gestión Administrativa del proceso penal bajo la responsabilidad de los propios magistrados, quedando así éstos a cargo de ambas tareas: jurisdiccionales y administrativas.

Este tipo de organizaciones con jueces al frente de las dos funciones, y sus equipos de trabajo realizando tareas a requerimiento del juez, van quedando obsoletas ante la creciente demanda de eficacia y eficiencia en la prestación del servicio de justicia que la ciudadanía manifiesta en el actual contexto social.

Este modelo organizacional de *Juez Gerente* generalmente no destina profesionales abocados a la gestión administrativa y la asistencia a los magistrados, y de este modo todos los recursos disponibles se orientan fundamentalmente a la tarea jurisdiccional, sin enfocarse en la efectividad de la gestión.

* Director General de Oficinas Judiciales de Río Negro.

** Sub-Director de Oficinas Judiciales de Río Negro a cargo de la Unidad de procesos y mejora continua.

La experiencia de las distintas reformas muestra que las leyes procesales deben apalancar un enfoque que no solo fije procedimientos, sino que ponga el acento en los resultados, en la facilidad del trámite y la celeridad en su tratamiento.

La reforma procesal penal establecida por la Ley 5020 de la Provincia de Río Negro¹ cumple con esas premisas, en tanto no solo cambia las normas jurídicas del proceso (código procesal penal) sino que también provoca un nuevo diseño de las estructuras judiciales al separar las funciones judiciales de las administrativas, estableciendo así una nueva metodología para la toma de decisiones.

La razón de la aparición de la Oficina Judicial Penal no se debió únicamente al cambio de paradigma procesal, sino además a *la inexistencia de una verdadera gestión administrativa* en el marco del sistema procesal anterior.

2. LA OFICINA JUDICIAL PENAL DE RÍO NEGRO

La Audiencia Oral y Pública pasó a ser el *corazón* del nuevo Código Procesal Penal; la administración de su agenda y la gestión de diversos factores que esto acarrea hicieron necesaria la creación de la Oficina Judicial Penal².

La *Oficina Judicial Circunscripcional* sirve de soporte y apoyo a la actividad jurisdiccional, encargándose exclusivamente de las tareas relativas a la función administrativa, quedando reservada toda tarea jurisdiccional a los jueces.

Constituye una nueva organización de carácter instrumental que asiste a la actividad de los Foros de Juezas y Jueces. Cuenta con una sede en cada ciudad cabecera de Circunscripción Judicial: Viedma (1°CJ), General Roca (2°CJ), Bariloche (3°CJ) y Cipolletti (4°CJ); existiendo a su vez subdelegaciones en las ciudades de: San Antonio Oeste (1°CJ), Villa Regina y Choele Choel (2°CJ). El Superior Tribunal de Justicia puede a su vez

¹ Puesta en Vigencia: 1/8/2017

² Artículo 30, Ley N°5020 – Código Procesal Penal

disponer la creación de otras subdelegaciones de la Oficina Judicial Penal³ en caso de considerarlo necesario.

El organismo se encuentra a cargo de un Director o Directora, quien decide todas las cuestiones inherentes a la gestión humana: permisos, suplencias, licencias, actividades a cumplir, áreas de trabajo donde desempeñarse, reportando a la Gerencia de Gestión Humana en lo que corresponda⁴.

La *especialidad en la gestión* de la Oficina Judicial se basa en la lógica de procesos y los mismos deben estar orientados a *resultados* y no a las *acciones*, como ocurría en el sistema procesal anterior. Esta nueva manera de gestión requiere del uso de información estadística para planificar el trabajo y evaluar estos resultados.

3. “LA JUSTICIA NO PUEDE GARANTIZAR RESULTADOS, DEBE GARANTIZAR PROCESOS”⁵

Esta frase hace alusión a que el poder judicial aporta a la pacificación de la sociedad, provee herramientas para resolver aquellos conflictos que los ciudadanos no pueden resolver por sí mismos, y en tal contexto los *resultados* del funcionamiento del sistema de justicia son necesariamente insatisfactorios, ya que la justicia es un absoluto y el servicio de justicia administra situaciones cuyo resultado escapa a su función y alcance. Por ende, *poner el foco en los procesos*, organizar su funcionamiento, brindar eficiencia y eficacia a las tareas programadas, es lo que permite maximizar la calidad y celeridad del servicio brindado a la ciudadanía.

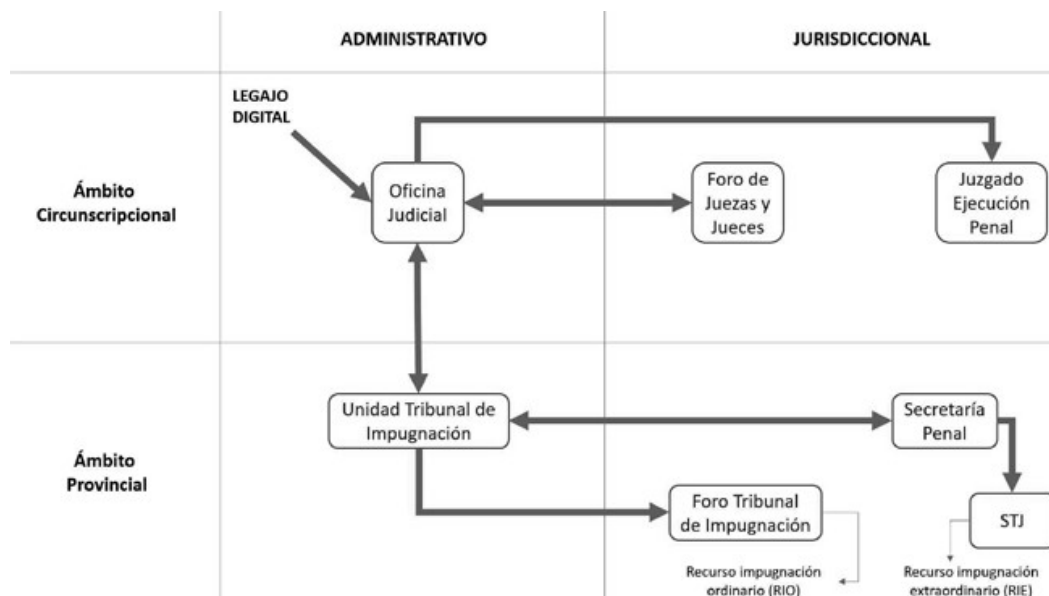
Así entonces desde las oficinas judiciales se miden resultados diferentes a los anteriores, ya que son aquellos *resultados de la gestión de los procesos* que forman parte de nuestra actividad administrativa, cuya eficacia y eficiencia impacta positivamente en la correcta ejecución de las tareas jurisdiccionales.

3 Artículo 66, Ley N°5190 – Orgánica del Poder Judicial

4 Artículo 67, Ley N°5190 – Orgánica del Poder Judicial

5 Lehmann, Kevin, Jornadas “Justicia, Medios y Sociedad”, Universidad Nacional de Río Negro, 5 y 6 de Octubre de 2017.

Hecha esta salvedad, podemos esquematizar el funcionamiento del proceso penal, identificando las dimensiones administrativa y jurisdiccional por un lado, y por otro los ámbitos circunscripcionales y provinciales, lo cual configura cuadrantes dentro de los cuales podemos esquematizar los flujos del proceso entre los distintos organismos de la judicatura:



4. MISIÓN DE LA OFICINA JUDICIAL

Como órgano del Poder Judicial dependiente de la Dirección General de Oficinas Judiciales tiene la siguiente misión: *“Contribuir a brindar un servicio de justicia de calidad, administrando de manera efectiva los recursos humanos, materiales y procesos de trabajo, necesarios para la labor jurisdiccional, en un marco de mejora continua de la actividad.”*⁶

4.1. Objetivos de la Oficina Judicial

Son objetivos de la Oficina Judicial:

1. Planificar las tareas operativas y estrategias de gestión que resulten de su misión.

⁶ Poder Judicial de la provincia de Río Negro (2018). Anexo I. Acordada N° 09/2018. *Manual de Funciones de la Oficina Judicial del Fuero Penal*, pág. 5. Recuperado de <https://servicios-publico.jusrionegro.gov.ar/adminweb/web/archivos/8721e179-eaac-4ecd-bf9d-116462819545.pdf>

2. Administrar de manera eficiente los recursos asignados con el objeto de ejecutar las estrategias planificadas.
3. Evaluar los resultados de su gestión para contribuir con la mejora continua de los procesos.

4.2. Principios de la Oficina Judicial

Para el cumplimiento de su misión y la consecución de sus objetivos, las Oficinas Judiciales ejercerán sus funciones con arreglo a los principios de jerarquía, división de funciones, coordinación y control:

- a) *Principio de Jerarquía*: además de las funciones legales y reglamentarias establecidas, deberá cumplir con las políticas generales de Administración de recursos humanos, materiales, tecnológicos y presupuestarios; como así también los análisis estadísticos e informes que determinen la Dirección General de Oficinas Judiciales y el STJ.
- b) *Principio de división de funciones*: conforme el artículo 30 del CPP –ley 5020– la Dirección de la Oficina Judicial será responsable de todas las cuestiones administrativas que le competan debiendo abstenerse de realizar cualquier tipo de tarea de carácter Jurisdiccional. Este principio busca lograr una justicia más ágil, cercana y eficiente.
- c) *Principio de coordinación*: las Oficinas Judiciales de las diferentes circunscripciones en conjunto con la Dirección General, establecerán mecanismos de coordinación a fin de lograr una gestión administrativa uniforme en toda la provincia.
- d) *Principio de Control*: la Oficina Judicial, junto con la Dirección General, deberán establecer y mantener procesos de control del Área que le permitan medir, analizar y evaluar el desempeño de la gestión y que sirvan de herramienta para corregir cualquier desvío de los objetivos.

5. MODELO ORGANIZACIONAL

Los protocolos del modelo organizacional son uniformes en todas las Oficinas Judiciales de la Provincia y están adecuadamente documentados e informados a todos los integrantes de la Organización. La estructura de la Organización se compone de la siguiente manera:

- *Dirección General de Oficinas Judiciales*: máxima autoridad que coordina a las Direcciones de las Oficinas Judiciales en función de las políticas establecidas por el STJ.
- *Dirección de la Oficina Judicial*: órgano ejecutivo de máxima responsabilidad de la Oficina Judicial Circunscripcional en el marco de la presente reglamentación y toda otra normativa sobre ella.
- *Subdelegaciones de la Oficina Judicial*: órganos ejecutivos dependientes de la Dirección de la Oficina Judicial correspondiente, que están radicados en otras ciudades diferentes de la cabecera de Circunscripción Judicial.
- *Subdirecciones de la Oficina Judicial*: órganos ejecutivos que tienen a su cargo las Unidades que determina el Manual de Funciones de la Oficina Judicial Penal. Son dependientes directos de la Dirección de la Oficina Judicial.
- *Unidades*: son las áreas operativas conducidas por personal con conocimiento y experiencia en las competencias que se les asignen, e integradas por personal profesional, administrativo o de servicios. Reportan a cualquiera de las anteriores.

6. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Dirección General de Oficinas Judiciales

Se introduce en la Ley Orgánica del Poder Judicial de la provincia de Río Negro⁷ una figura innovadora en las estructuras tradicionales denominada *Dirección General de Oficinas Judiciales*. Este organismo genera principalmente las siguientes ventajas:

⁷ Ley 5190, arts. 63 al 70.

- 1) Unificar criterios de trabajo y protocolos de actuación para las distintas Oficinas Judiciales de la provincia.
- 2) Definir indicadores específicos que posibiliten comparar el rendimiento de cada Oficina Judicial, a fin de detectar y rescatar las mejores prácticas utilizadas y volcarlas en nuevos protocolos de actuación. Esto adapta los criterios de trabajo, posibilitando la mejora continua de la eficacia y eficiencia de los procesos.
- 3) Concentrar la toma de decisiones estratégicas sobre el funcionamiento de las Oficinas Judiciales respecto del resto de los operadores jurisdiccionales.
- 4) Formalizar una comunicación directa con el Superior Tribunal de Justicia, lo cual permite mayor ejecutividad en la implementación las políticas definidas por la organización.

Estructura Provincial de las Oficinas Judiciales y la Dirección General



7. FUNCIONES DE LA OFICINA JUDICIAL

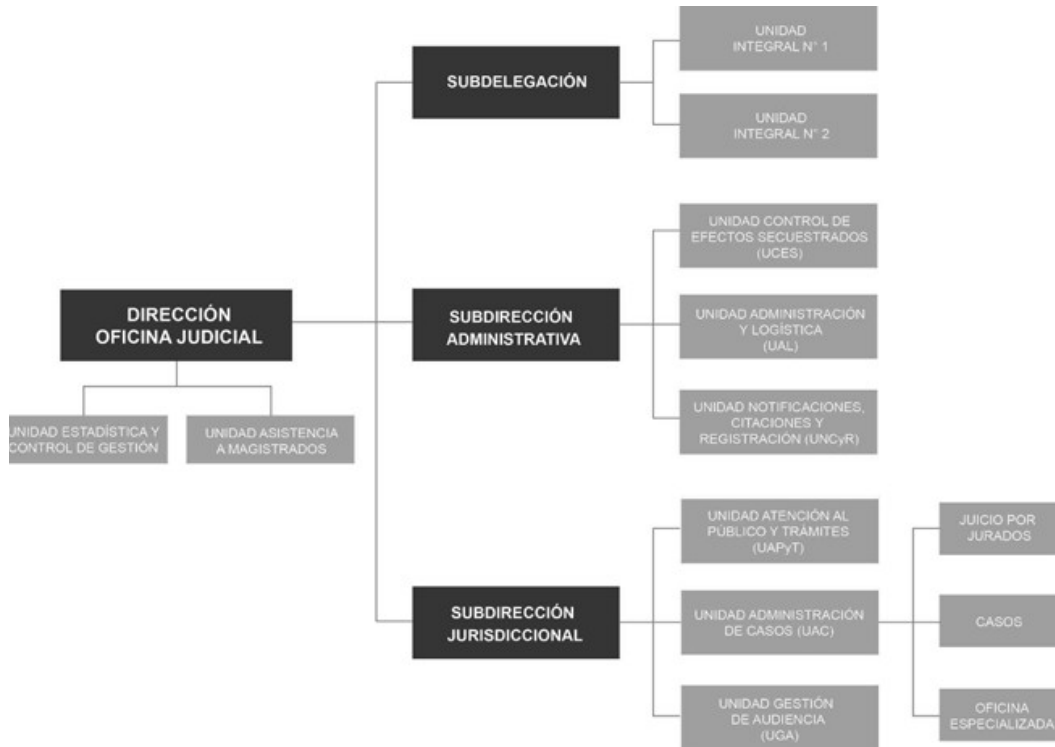
Las funciones que son responsabilidad de la Oficina Judicial se enumeran de forma detallada a continuación:

- 1) Planificar y administrar la agenda judicial, de acuerdo a la política de gestión del sistema de audiencias y a los protocolos y reglamentos aprobados por el Superior Tribunal de Justicia.
- 2) Decidir sobre los pedidos de postergación y/o reprogramación de audiencias que aún no hubieren iniciado.

- 3) Observar criterios objetivos de distribución del trabajo, atendiendo a la diversa gravedad y urgencia de los casos evitando tomar criterios rígidos de asignación.
- 4) Efectuar las reasignaciones de Juezas y Jueces para las audiencias programadas, en caso de ausencia licencia, vacancia o cualquier otro impedimento, procurando la efectiva realización de la audiencia y que la decisión no afecte la disponibilidad de las Juezas y los Jueces para instancias posteriores al proceso.
- 5) Controlar el cumplimiento de las audiencias programadas, llevando un debido registro donde se asiente duración, demoras incurridas e índice de audiencias suspendidas, el que será remitido a la Presidencia del Foro y al Superior Tribunal de Justicia.
- 6) Elaborar protocolos de actuación para el traslado y conducción de personas privadas de su libertad a las audiencias en los días y horas establecidos.
- 7) Custodiar, iniciar o mantener la cadena de custodia sobre las evidencias físicas que se presenten en la Oficina asegurando su disponibilidad en el proceso.
- 8) Confeccionar una carpeta judicial, para cada caso, a los efectos de registrar las decisiones jurisdiccionales que se dicten, bajo criterios de desformalización, debiendo archivarlas una vez finalizadas.
- 9) Llevar un registro actualizado de los datos personales de abogadas y abogados litigantes, fiscales y defensoras y defensores públicos de la Circunscripción Judicial, para facilitar la inmediata comunicación.
- 10) Registrar y resguardar las audiencias en soporte digital, garantizando la inalterabilidad de los registros y su acceso a las partes y a todos los órganos jurisdiccionales intervinientes.
- 11) Extender certificaciones y constancias referentes a las actuaciones del despacho.
- 12) Proponer proyectos de capacitación y evaluación, con el objeto de realizar los ajustes necesarios para lograr los objetivos propuestos.
- 13) Mantener el suministro de insumos necesarios en el despacho judicial.
- 14) Realizar la gestión del recurso humano en pos del logro de los objetivos y para un servicio de justicia de calidad, promoviendo y colaborando en su desarrollo y en la capacitación del mismo asociada a la mejora continua de los procesos de trabajo.

- 15) Velar por la atención de profesionales y público en general
- 16) Realizar actos de mero trámite que no supongan actividad jurisdiccional.

Estructura base de las Oficinas Judiciales Circunscripcionales

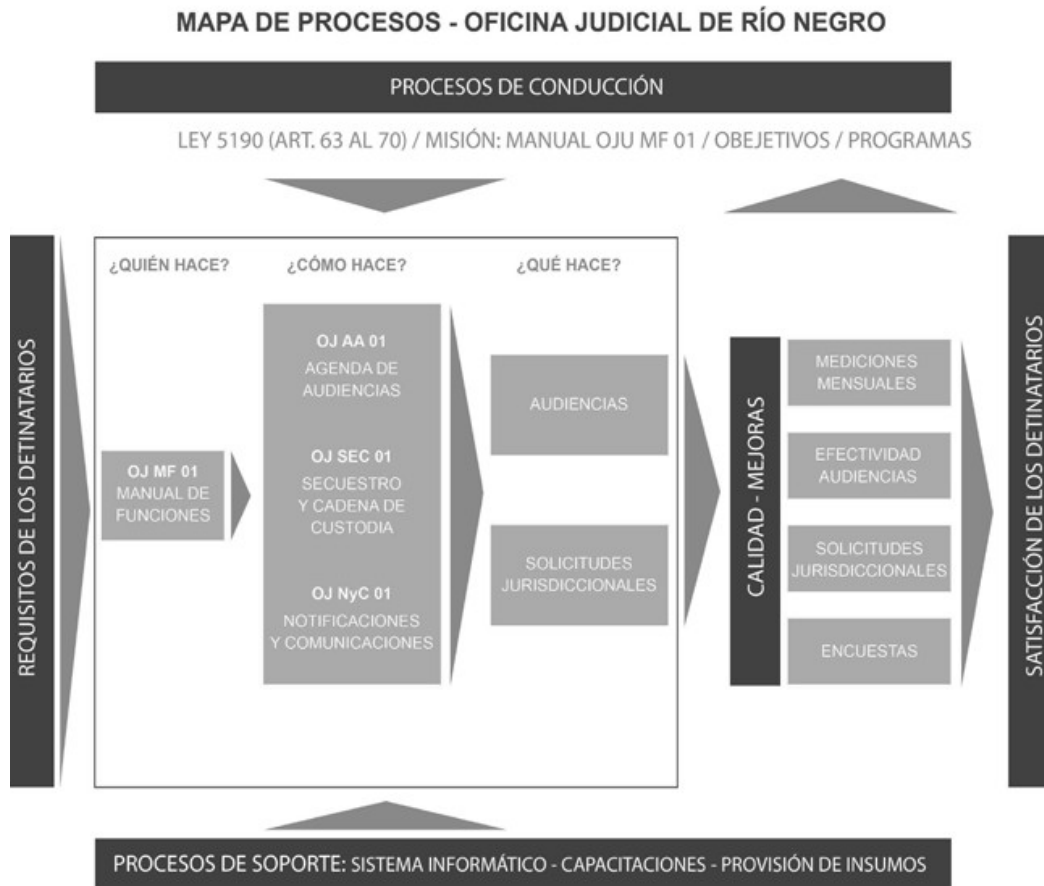


8. NORMATIVA PARA EL DESARROLLO DE LAS TAREAS DE LAS OFICINAS JUDICIALES

El funcionamiento de las Oficinas Judiciales Penales se basa en lo establecido por las *Leyes Provinciales* y por las *Acordadas del Superior Tribunal de Justicia* de Río Negro. Adicionalmente, la normativa interna está compuesta por *Procedimientos de Trabajo e Instructivos de Actuación*⁸.

La gestión por procesos implica la identificación de los distintos procesos específicos de trabajo. A continuación se presenta el Mapa de Procesos de la Oficina Judicial, donde puede observarse la ubicación de cada norma dentro del funcionamiento global de la organización.

⁸ V. <https://jusrionegro.gov.ar/web/servicios/OJP/externo.php?item=237>



¿Quién hace?: A grandes rasgos, el Manual de Funciones de la Oficina Judicial del Fuero Penal define las responsabilidades y funciones de las Unidades Operativas.

¿Cómo se hace?: Los procedimientos de trabajo, organizados según los procesos de Agendamiento de Audiencias, Notificaciones y Comunicaciones, Secuestro y Cadena de Custodia, establecen la forma en que se realizan estas actividades, quedando los instructivos de trabajo como explicativos de tareas más específicas.

¿Qué hace?: El sistema de gestión de las oficinas judiciales está orientado a atender fundamentalmente dos actividades principales:

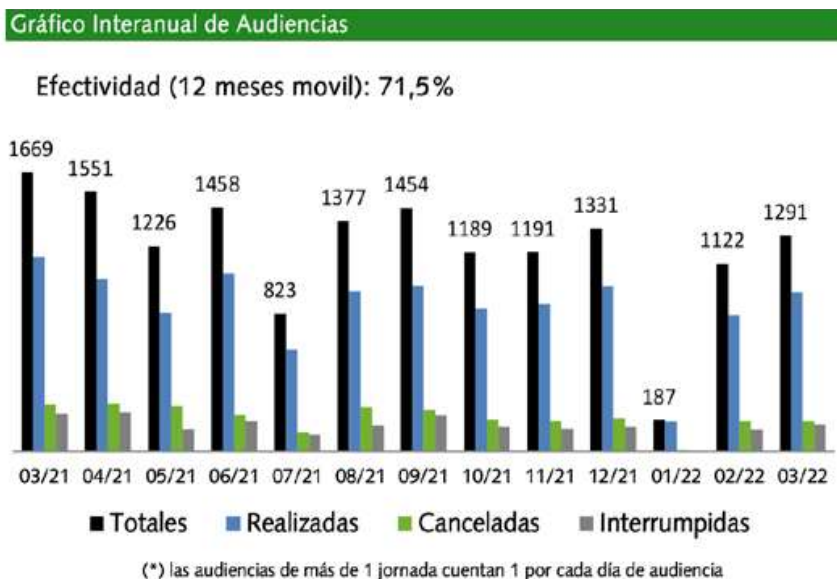
- Realización de Audiencias
- Respuesta a Solicitudes Jurisdiccionales

A tales efectos, los procedimientos de trabajo se fundamentan en dar solución a estos requerimientos y las mediciones de la gestión están orientadas a la verificación de la eficacia y eficiencia de la respuesta a los mismos.

8.1. Indicadores de actividad de las tareas

Con el objeto de evaluar el nivel de actividad respecto de la realización de audiencias y la efectividad en su agendamiento, se requirió la elaboración de un *reporte mensual provincial*⁹, dividido por circunscripción judicial, de los indicadores a evaluar y seguir. Este reporte nos permitió revisar de forma periódica el estado de situación y tomar acciones que permitan mejorar la eficacia en el agendamiento de audiencias.

A continuación se visualiza un ejemplo con 13 meses de actividad:



Este reporte, al estar separado para cada Circunscripción Judicial¹⁰, nos permite tener una visión comparativa de las diferentes Oficinas Judiciales de la Provincia y tomar las mejores prácticas de la que posea indicadores de mejor desempeño:

⁹ Estadísticas Oficinas Judiciales. V. <https://jusrionegro.gov.ar/web/servicios/OJP/externo.php?item=238>

¹⁰ Ley N°5.190, Art. 69, inc. "e".

Audiencias de Marzo por Circunscripción y Promedio Diario										
Estado	Viedma		Gral Roca		Bariloche		Cipolletti		Total	
Finalizadas	149	81%	338	82%	260	63%	205	72%	952	74%
Canceladas	16	9%	58	14%	85	21%	19	7%	178	14%
Interrumpidas	18	10%	15	4%	66	16%	62	21%	161	12%
Total	183		411		411		286		1291	
Promedio día	9,2		19,6		19,6		13,6		61,9	

Observando estos informes se visualiza que se están realizando un promedio de 61,9 audiencias diarias en la provincia (Marzo 2022) repartidas de la siguiente manera: 9,2 la 1°CJ; 19,6 la 2°CJ, 19,6 la 3°CJ y 13,6 la 4°CJ.

Según se indica en el primer gráfico, la Efectividad Anual Móvil se encuentra en el 71,5%, lo cual pone en evidencia que de cada 10 audiencias programadas 7 se realizan y 3 fallan por diferentes motivos. El seguimiento de este indicador permite analizar los motivos de los fallos y las posibles mejoras a realizar para obtener una mejor efectividad y calidad en el agendamiento y notificación de las audiencias presenciales, semi presenciales y remotas.

9. INNOVACIÓN EN AUDIENCIAS REMOTAS

Es importante destacar que la situación generada por la pandemia de la enfermedad denominada Coronavirus (Covid-19), generó la necesidad de explorar sobre nuevas herramientas para la realización de audiencias remotas y semi presenciales. Esto ha posibilitado la utilización de las herramientas Zoom, Policom o Jitsi, con la consecuente posibilidad de realizar audiencias en “Salas Virtuales”.

Esta nueva modalidad y su eficacia para la realización de audiencias, sin trasladar a los participantes de sus respectivos lugares, posibilitó aprobar por Acordada del Superior Tribunal de Justicia la metodología que protocoliza y permite la realización de este tipo de audiencias, según la conveniencia de utilización del método, independientemente de que exista una emergencia sanitaria¹¹.

¹¹ Acordada STJ N°47/2021

10. SOLICITUDES JURISDICCIONALES

Son aquellos requerimientos que ingresan a las oficinas judiciales circunscripcionales, que los asignan a los magistrados sin necesidad de mediar una audiencia. En esta instancia se evalúa el nivel de actividad respecto del ingreso de los requerimientos por tipo. Para ello se elabora un reporte mensual provincial y cuando existe la posibilidad se analizan los tiempos medios de respuesta a las Solicitudes Jurisdiccionales. Esto nos posibilita evaluar tanto la eficacia de las respuestas como los tiempos de respuesta que luego darán idea de la eficiencia del proceso de respuesta a los requerimientos de las partes involucradas en los legajos.

A continuación se muestra el apartado de solicitudes jurisdiccionales incluido en el reporte estadístico mensual de las Oficinas Judiciales:

Solicitudes Jurisdiccionales más frecuentes	%	12 meses	mar-21	mar-22	variación
Mero Trámite	27%	5146	571	455	-20%
Suspensión/modificación de fecha de audiencia	11%	2104	221	204	-8%
Ingreso de informes	10%	1983	178	239	34%
Respuesta a vista	8%	1610	211	55	-74%
A. 138/141 Autorización Ordenes Allanamiento	8%	1573	147	132	-10%
A. 143/149/191 Entrega / Destrucción Efectos Secuestrados s/Aut. Juez	5%	918	67	84	25%
A. 155 Sobreseimiento – Medidas Alternativas/Criterio de oportunidad	4%	778	52	64	23%
Mero Trámite Jurisdiccional	4%	691		125	
Otros Artículos	23%	4266	428	336	-21%
Total de Solicitudes Jurisdiccionales	100%	19069	1875	1694	-10%

En cuanto a los tiempos medios de respuesta de las mismas, podemos graficarlo anualmente:



11. CONCLUSIÓN DE EXPEDIENTES TRANSITORIOS DEL ANTERIOR CÓDIGO PROCESAL PENAL DE LA LEY P 2107¹²

La necesidad de establecer una conclusión ordenada, prolija y lo más breve posible de los procesos penales iniciados con el anterior Código Procesal Penal (Ley N° 2107), generando de esta forma un proceso gradual de implementación del sistema acusatorio hasta su pleno funcionamiento, nos llevó a disponer normas de carácter procesal y las medidas necesarias para realizar la transición entre ambos sistemas, afectando en la menor medida posible la prestación del servicio de justicia. De esta forma se estableció lo siguiente:

Causas en los Juzgados de Instrucción: se resolvió enviarlas al Ministerio Público en sus diferentes estados como: falta de mérito, procesamiento firme, instrucción abreviada, averiguación de paradero, etc.; a fin que el mismo defina su archivo o readecuación al nuevo Código Procesal Penal. Las causas que hubieran tenido el requerimiento de elevación a juicio, se readecuaron al trámite del nuevo proceso penal, por medio del Requerimiento de Apertura a Juicio¹³ y a posterior la realización de la Audiencia de Control de la Acusación¹⁴.

Causas radicadas en las Cámaras Criminales: continuaron con el anterior Código Procesal Penal debiendo las Cámaras en lo Criminal planificar su agenda incluyendo las fechas posteriores a la entrada en vigencia del nuevo código e informar al Director/a de la Oficina Judicial de cada Circunscripción para que sea cargada en el nuevo sistema de gestión de audiencias

Para poder cumplir con este objetivo se creó, dentro del Primer Manual de Funciones la Oficina Judicial Penal, una Unidad Transitoria Ley N° 2107, que tenía las funciones de relevar la totalidad de casos pendientes, en instancia de juicio criminal o correccional, del anterior CPP Ley N° 2107 y elaborar un plan tentativo que contemple el seguimiento y cumplimiento de los plazos establecidos en la ley orgánica, para avanzar en la conclusión de estas causas.

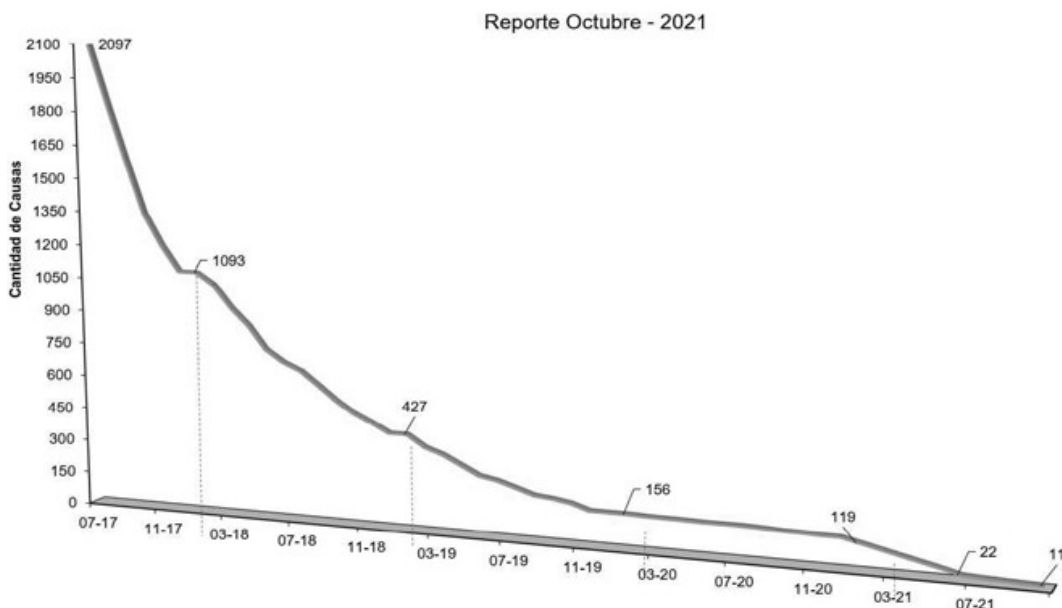
¹² Acordada STJ N° 16/2017

¹³ Artículo 159, Ley N°5020 – Orgánica del Poder Judicial

¹⁴ Artículo 162, Ley N°5020 – Orgánica del Poder Judicial

La mencionada Unidad Transitoria fue absorbida por la Unidad Administración de Casos en la Segunda Revisión del Manual de Funciones de la Oficina Judicial Penal, debido a la favorable evolución en la resolución de las Causas Penales del anterior Código Procesal Penal.

A continuación se presenta un gráfico de evolución de las causas pendientes y una discriminación por estado y circunscripción judicial.



12. REALIZACIÓN DE JUICIOS POR JURADOS POPULARES

El Juicio por Jurados Populares fue instituido por la Ley Provincial N° 5020, a partir del 01/01/2018, fecha que fuera luego prorrogada al 01/03/2019 por la Ley Provincial N° 5192.

La entrada en vigencia, a partir del año 2019, de los juicios por jurados populares generó la necesidad de reformular el Manual de Funciones de la Oficina Judicial Penal, a fin de prever las actividades necesarias para la atención de estos Debates.

Sorteos

El primer sorteo realizado el 24/10/2018 por el Tribunal Electoral fue de 2100 jurados (1050 masculinos y 1050 femeninos, distribuidos entre las 4 circunscripciones judiciales). Luego del proceso de convocatoria y presentación de declaraciones juradas, se publicaron los listados definitivos en el Boletín Oficial el 25/04/2019, totalizándose 1131 jurados (571 femeninos y 560 masculinos) en condiciones de ser sorteados para los juicios que se

realizaran; es decir, un 54% de los sorteados inicialmente. Estos listados fueron utilizados durante 2020 y 2021.

El segundo sorteo fue de 2300 jurados y se realizó el 14/04/2021. De igual manera, se publicaron los listados definitivos en el Boletín Oficial el 10/02/2022, totalizándose 1114 jurados (601 femeninos y 513 masculinos) en condiciones de ser sorteados para los juicios que se realizaran; es decir, un 48% de los sorteados inicialmente. Estos listados serán utilizados durante 2022 y 2023.

Esta disminución en la efectividad de la convocatoria obedece a varios factores, resaltándose entre ellos el hecho de que los padrones electorales utilizados para citar a los ciudadanos no cuentan con información actualizada de sus domicilios, lo cual resulta una limitación cada vez más significativa.

El proceso consiste en la elaboración de los listados provisorios y definitivos de los ciudadanos que podrían ser nominados jurados (depuración / sorteos / notificación), la programación y coordinación de las audiencias para sorteo del Juez Profesional y de los ciudadanos integrantes de los jurados¹⁵, la capacitación a los Jurados sobre los alcances de las normas que regulan sus deliberaciones, el llenado de los formularios y el deber de pronunciar veredicto en sesión secreta y continua. Finalmente, la coordinación con las áreas correspondientes de los medios logísticos que garanticen la plena participación de los jurados durante todo el proceso.

Originalmente, la Ley 5020 contemplaba la conformación de tribunales de jurados de 7 integrantes para delitos con penas requeridas entre 12 y 25 años, y de 12 integrantes para aquellas mayores a 25 años de prisión o reclusión. Esta configuración se modificó por Ley Provincial N° 5413 a fines de 2019, unificándose la conformación del tribunal de jurados populares a 12 integrantes para cualquier delito con penas requeridas mayores a 12 años.

Del 2 al 5 de marzo de 2020 se realizó en Bariloche el primer juicio por jurados populares de la Provincia de Río Negro, y posteriormente a raíz de las restricciones sanitarias impuestas en virtud de la pandemia, se dispuso por Ley Provincial N° 5.442 la suspensión del juicio por jurados hasta fin del año 2.020.

¹⁵ Artículo 192, Ley N°5.020

A la fecha se han realizado de manera exitosa 7 juicios por jurados populares en la provincia, de acuerdo a la siguiente distribución:

- 1° CJ– Viedma: 2
- 2° CJ – Gral. Roca: 1
- 3° CJ – Bariloche: 3
- 4° CJ – Cipolletti: 1

13. INDICADORES DE LABOR JURISDICCIONAL

La implementación de la reforma procesal penal fue acompañada con el desarrollo del sistema informático PUMA, que posibilitó el registro y medición de la actividad desarrollada por tipos de audiencias en las diferentes etapas del proceso penal, así y durante los casi 5 años de la implementación se puede mostrar la cantidad de audiencias realizadas, destacando las principales del proceso en el siguiente cuadro:

Judicialización de Legajos

Ago-2017 - Feb 2022	Viedma	Roca	Bariloche	Cipolletti	Total	Porcentaje
Legajos Ingresados a la OJU	4.112	8.578	6.010	4.474	23.174	
	18%	37%	26%	19%	100%	
Audiencias Finalizadas	6.137	12.454	8.915	8.079	35.585	
Formulaciones de Cargo	1847	3834	3149	2276	11106	31,21%
Controles de Acusación	132	819	615	691	2257	6,34%
Juicios Abreviados	496	1030	583	637	2746	7,72%
Suspensión Juicio a Prueba	514	736	727	730	2707	7,61%
Debates de Juicio Oral	58	340	137	218	753	2,12%
Juicios por Jurados	2	1	3	1	7	0,02%

A medida que se avanzó en la implementación de la Reforma Procesal Penal, y ante los requerimientos de datos jurisdiccionales emitidos por diversos organismos como CSJN, JUFEJUS, Ministerio de Justicia de la Nación, CNPT, Foro Patagónico, entre otros, se evidenció la necesidad de avanzar en el estudio específico de determinados indicadores, a partir de los datos *duros* que se encontraban en los expedientes digitales y las sentencias penales registradas en el protocolo electrónico. A estos efectos, se comenzó con un análisis de las sentencias emitidas a fin de conseguir algunos indicadores, que a nuestro criterio, eran importantes o podían ser requeridos en alguna oportunidad.

Es destacable señalar que el protocolo electrónico de sentencias penales registra a la fecha el siguiente estado de situación:

Año	01 Viedma		02 Gral Roca		03 Bariloche		04 Cipolletti		Totales	
	Sentencias definitivas	Sobre-seimientos	Sentencias definitivas	Sobre-seimientos	Sentencias definitivas	Sobre-seimientos	Sentencias definitivas	Sobre-seimientos	Sentencias definitivas	Sobre-seimientos
2017	99	83	104	209	62	120	121	86	386	498
2018	240	254	389	630	269	174	318	97	1.216	1.155
2019	263	179	529	751	345	372	311	169	1.448	1.471
2020	186	131	321	381	189	174	278	150	974	836
2021	229	296	608	474	282	356	411	228	1.530	1.354
2022	38	61	122	111	60	67	90	41	310	280
Total	1.055	1.004	2.073	2.556	1.207	1.263	1.529	771	5.864	5.594
	18%	18%	35%	46%	21%	23%	26%	14%	11.458	
	18%		40%		22%		20%		100%	

Algunos de los temas relevados para los diferentes organismos solicitantes son los siguientes:

- Femicidios
- Menores imputados
- Vejaciones
- Juicio por Jurados

Esta información es sistematizada y enviada de manera periódica a los requirientes.

14. INDICADORES DE “GESTIÓN” JURISDICCIONAL

La implementación del Sistema Informático PUMA, para la gestión de audiencias y solicitudes jurisdiccionales, permitió la posibilidad adicional de realizar diversos tipos de mediciones sobre los tiempos promedio en las diferentes etapas del proceso penal. Estos indicadores son extraídos eventualmente y con el solo objeto de tener datos de referencia del proceso penal, y no se envían a otros organismos ni tampoco se exponen de manera pública, pero permiten tener una idea general de los tiempos medios de resolución de los procesos penales.

Como indicadores relevantes, nos interesa mostrar los siguientes:

Hito Procesal	Legajos Totales (*) legajos con 1 o más audiencia finalizada y sentencia dictada	Legajos (*) legajos con 1 Formulación de Cargos finalizada	plazo en días corridos		
			Promedio	Mínimo	Máximo
Formulación de Cargos	6.851				
Control de Acusación	2.276	792	147	7	607
Debate Juicio Oral	637	186	251	40	691
Juicio Abreviado	1.774	1.037	130	-	691
Susp. Juicio a Prueba	1.345	271	90	-	723
Sentencia	2.082	2.082	194	-	991

15. TRIBUNAL DE IMPUGNACIÓN PENAL

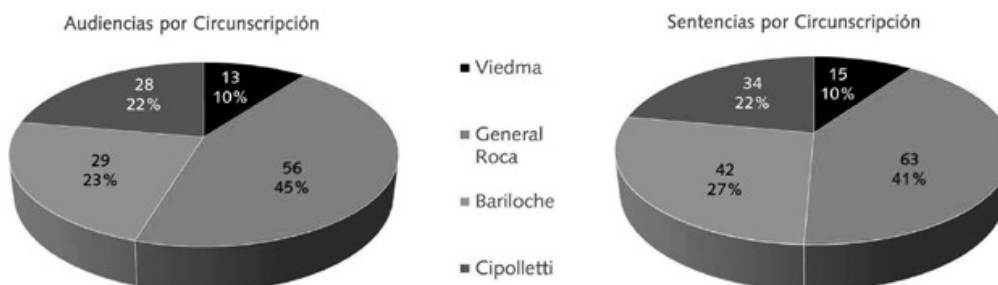
El Código Procesal Penal¹⁶ crea la nueva figura del Tribunal de Impugnación Penal¹⁷ que es competente principalmente para resolver sobre las impugnaciones ordinarias a las sentencias definitivas.

Este tribunal, compuesto por 4 jueces o juezas, tiene su sede permanentemente en la ciudad de Viedma, capital de la provincia, teniendo la facultad de poder constituirse en la jurisdicción de ocurrencia del hecho (Art, 57 Ley Orgánica 5190).

El tribunal se integra con 3 jueces o juezas seleccionados por sorteo o secuencia de asignación aleatoria por medio de la Unidad del Tribunal de Impugnación, que oficia las veces de Oficina Judicial del Tribunal, y depende de la Dirección General de Oficinas Judiciales Penales.

De manera mensual se registra la actividad realizada respecto de la resolución de Audiencias por Impugnaciones de Sentencias, Impugnaciones de diversos Autos Interlocutorios y Quejas; también se analiza la procedencia del requerimiento y la cantidad de Sentencias que se emiten por cada Circunscripción judicial:

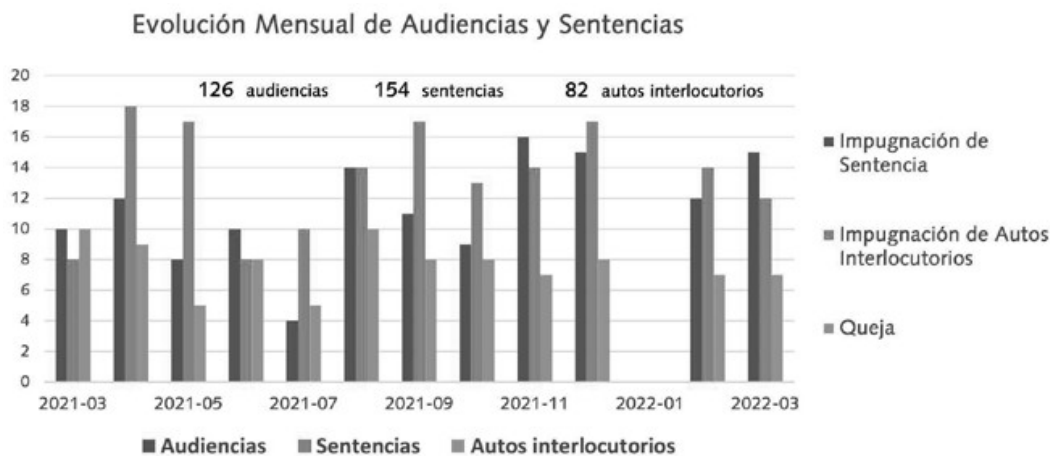
Tribunal de Impugnación – Reporte de Audiencias y Sentencias Marzo 2022



¹⁶ Ley N° 5.020

¹⁷ Artículo 25, Ley N° 5.020

A continuación se muestran las cantidades de audiencias, sentencias y autos interlocutorios de los últimos 13 meses (marzo 2021 – marzo 2022):



16. CONCLUSIONES

La experiencia de los años transcurridos en el marco de la Reforma Procesal Penal dan cuenta de que la creación de las Oficinas Judiciales Penales ha permitido una real separación entre las funciones administrativa y jurisdiccional dentro del proceso, posibilitando a las juezas y jueces concentrar su labor en las actuaciones y decisiones jurisdiccionales, mientras las oficinas judiciales absorbieron la función administrativa de forma plena, incorporando criterios de planificación, gestión de procesos y recursos a nivel provincial.

El finiquito de las causas del sistema mixto (Ley N° 2107) fue avanzando en paralelo a la implementación del nuevo Código Procesal Penal, y en un plazo razonable ya han sido finalizadas la inmensa mayoría de las causas, quedando solamente activas algunas rebeldías, incumplimientos de pautas de reglas de conducta (*probation*), y las causas con recursos en la CSJN.

La centralización de las decisiones administrativas en la Dirección General de Oficinas Judiciales permitió la planificación de actividades a fin adoptar criterios comunes de trabajo y la comparación por resultados de cada Oficina Judicial Circunscripcional para incorporar la mejora continua a través de la medición de procesos, administrando eficientemente los recursos disponibles y la gestión humana abocada a los mismos.

La incorporación de nuevas tecnologías, ya sea planificada o en respuesta a situaciones contingentes como el caso de la pandemia, así como

también la realización de los juicios por jurados populares, demostraron la adaptabilidad del sistema judicial a los cambios que se han producido y que continuarán gestándose en función del contexto tecnológico, social y global en el que estamos inmersos.

El uso de datos estadísticos y niveles de actividad del sistema monitoreados desde este organismo sirve como apoyo a la toma de decisiones estratégicas, respecto de diversos recursos edilicios, tecnológicos y de gestión humana.

Los análisis de los niveles de actividad de cada circunscripción y su comparación han funcionado como una herramienta de análisis fundamental para la toma de decisiones respecto de las designaciones de empleados y funcionarios en las Oficinas Judiciales. Por otra parte, permitieron evaluar la integración y composición de los Foros de Jueces y Juezas Penales y las Subdelegaciones por parte del Superior Tribunal de Justicia a fin de mantener un mejor equilibrio entre la asignación de recursos y la demanda del servicio de justicia.