

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.

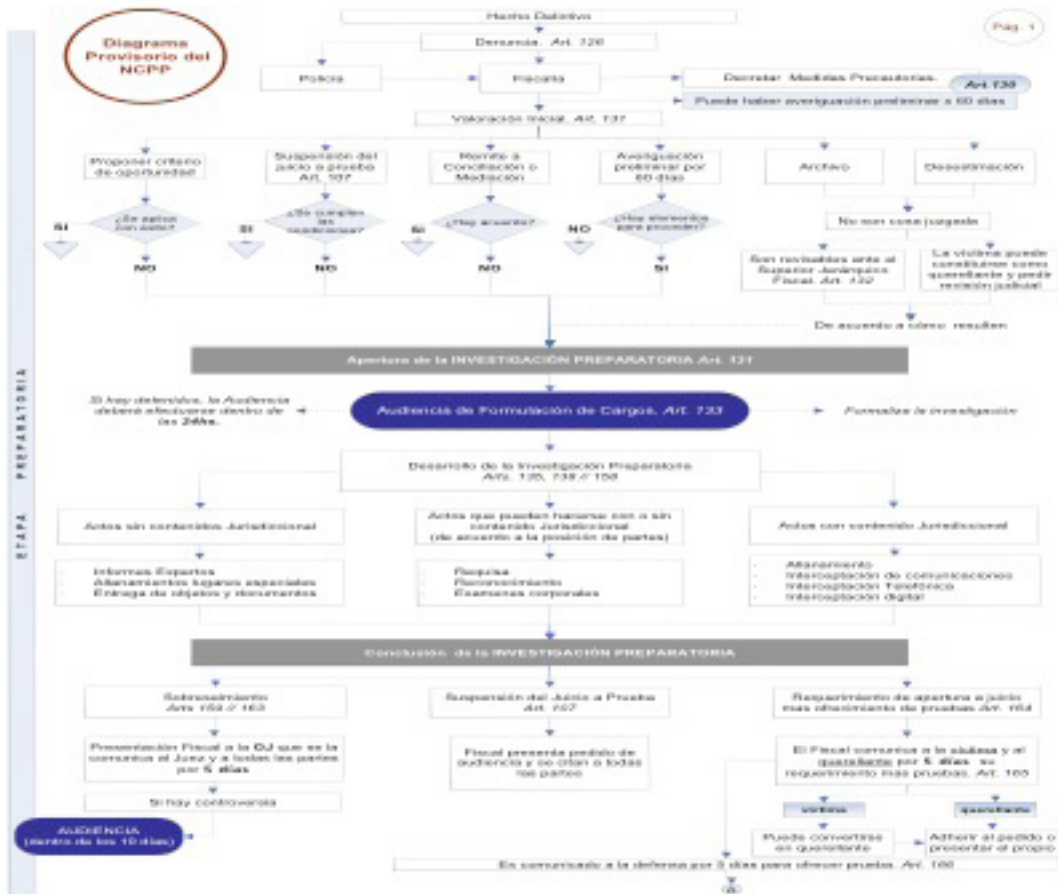
2.1 Organización y gestión

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

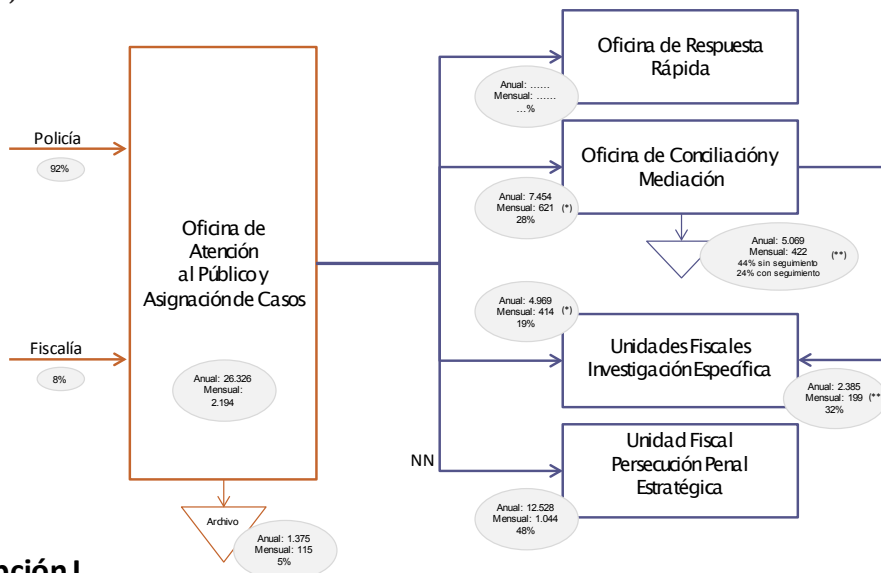
- El diagrama de nuevos esquemas de trabajo, definiendo y agrupando tareas y funciones, estudiando secuencias y circuitos de información.
- La identificación de actores y sus relaciones,
- La modelización de procesos, para cada una de las etapas, que faciliten luego el diseño funcional del sistema informático 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.

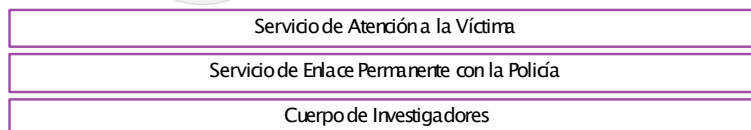
Primera parte del Diagrama NCPP:



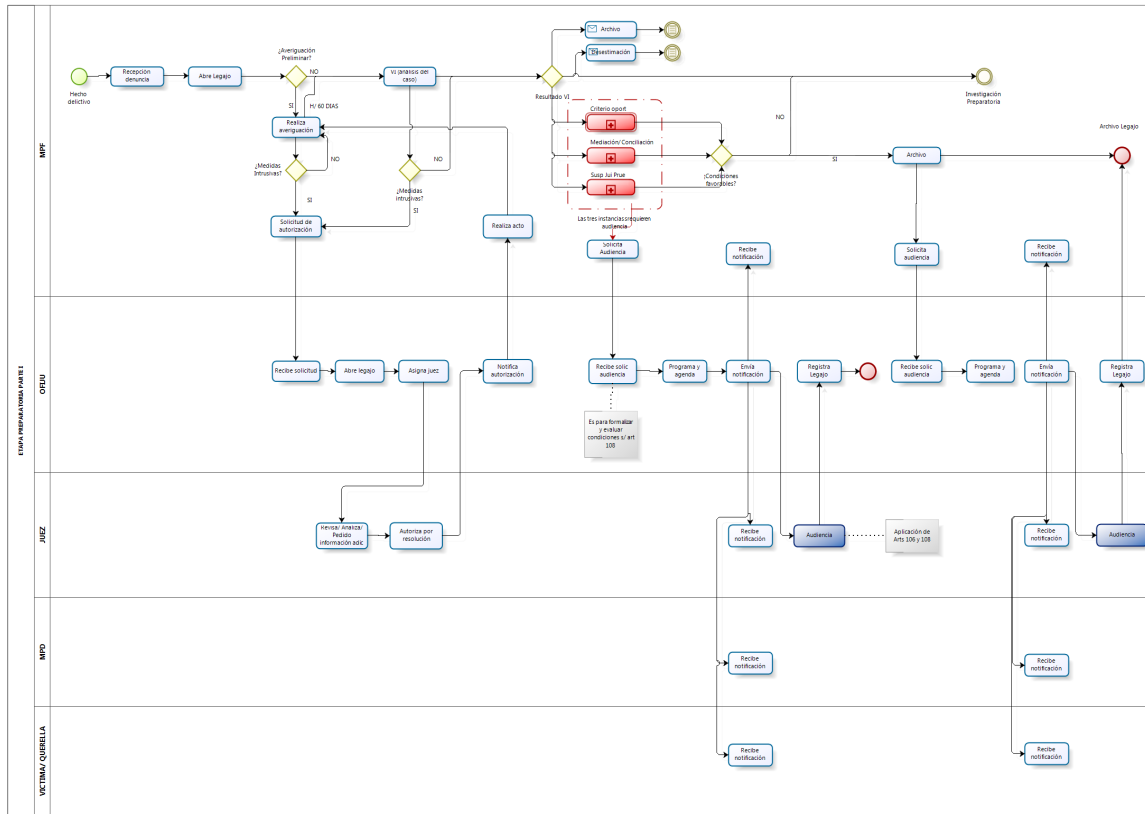
Flujo de trabajo MPF:



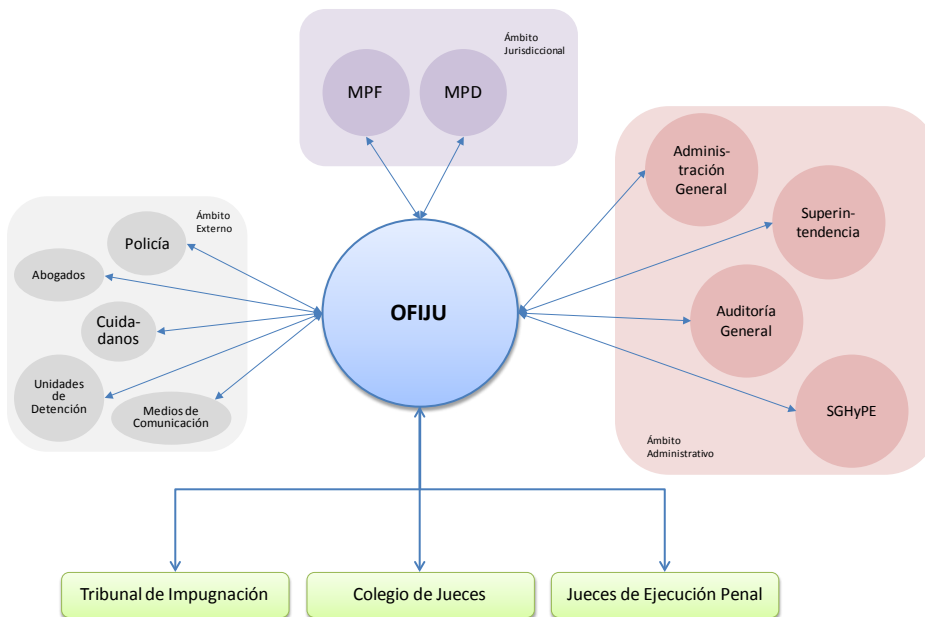
Circunscripción I
Datos 2012



Modelización de Procesos. Etapa Preparatoria, parte 1:



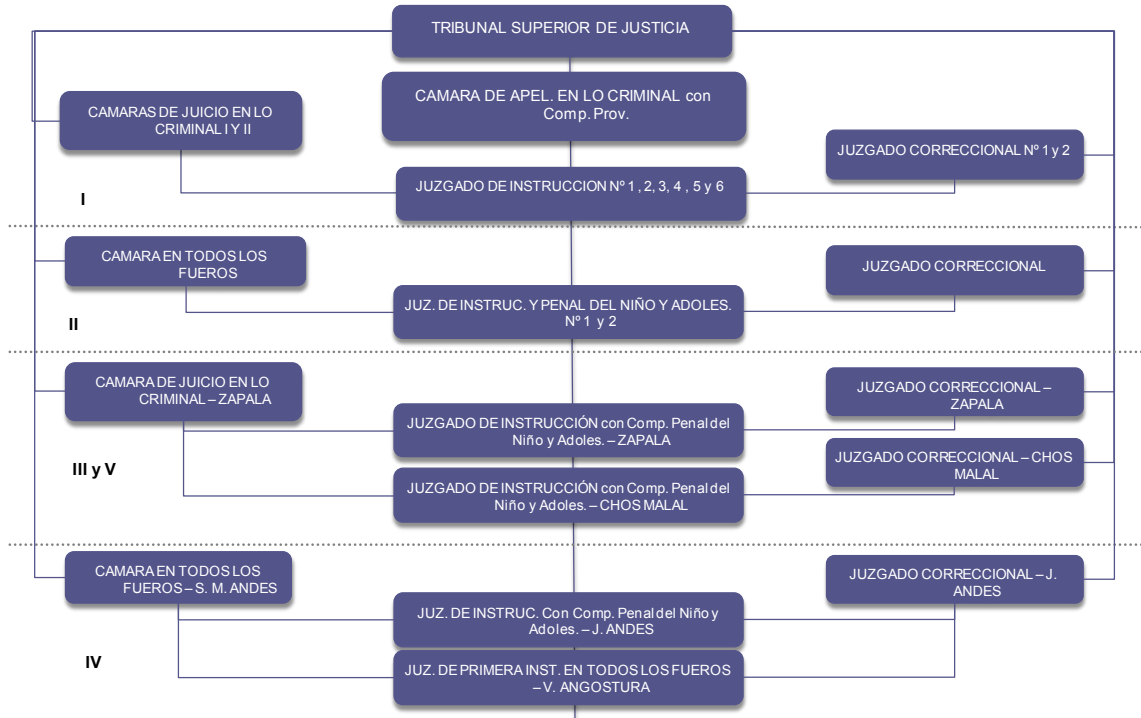
Mapa de relaciones OFIJU:



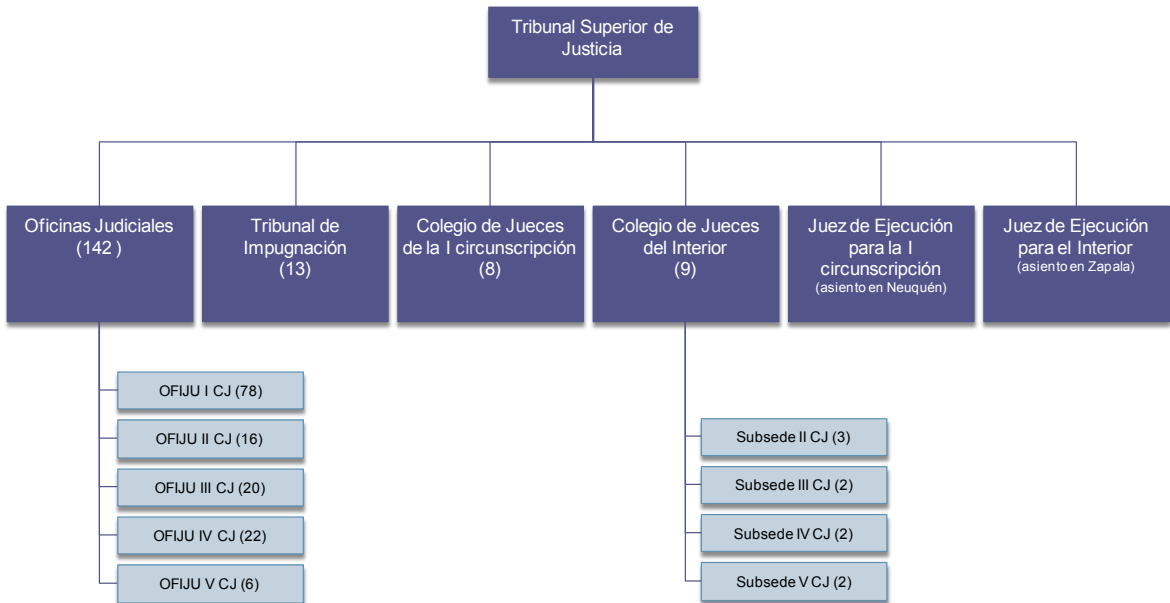
Como resultado de este trabajo, se diseñaron los nuevos **organigramas**, dejando atrás las estructuras tradicionales del sistema inquisitivo y su organización vertical para pasar a una organización horizontal y colegiada.

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

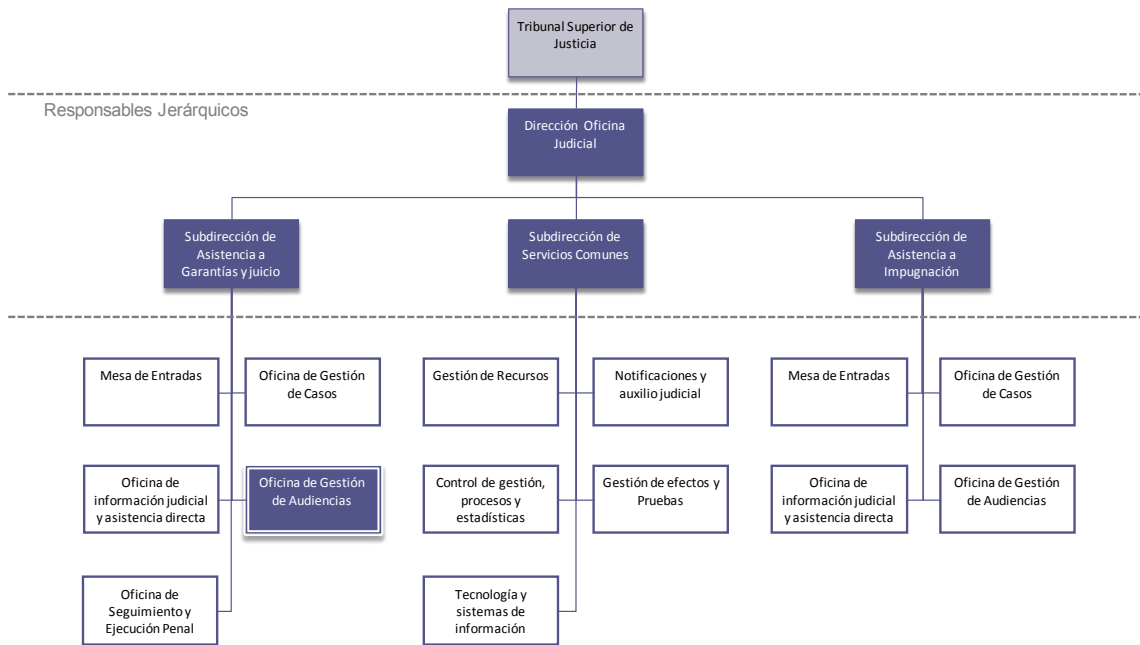
Organigrama antes de la RPP:



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:

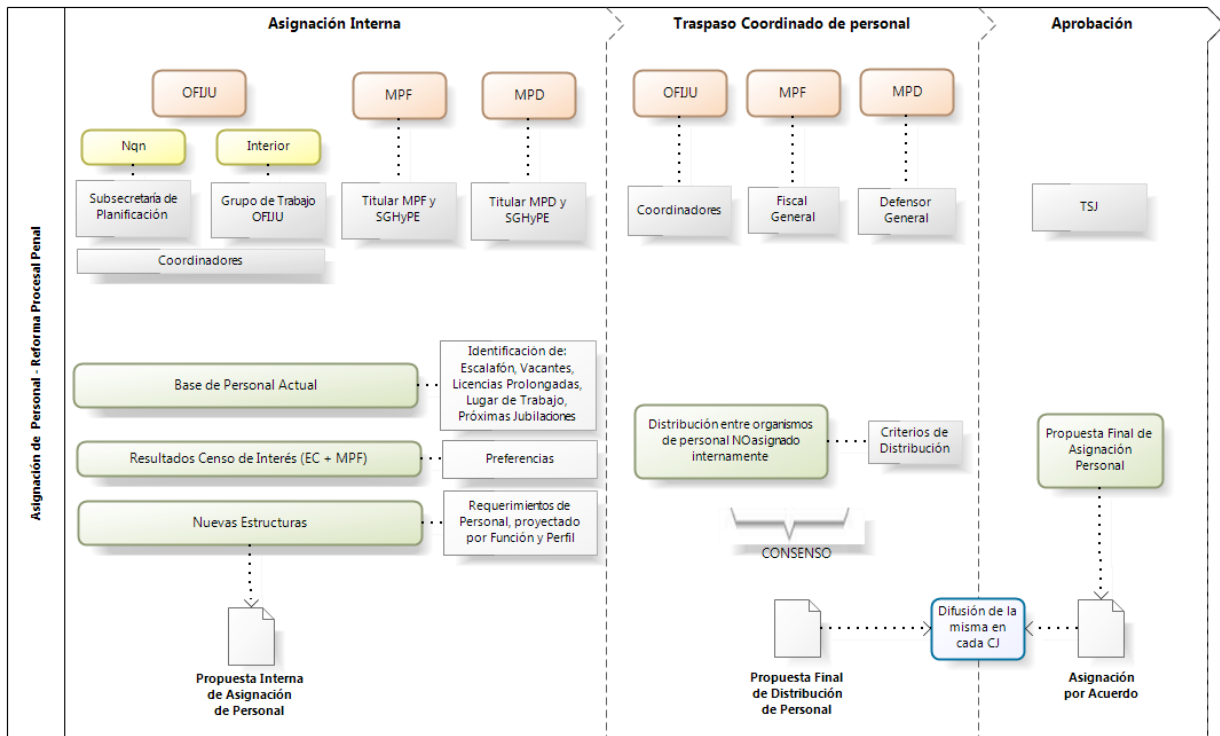
- **Asignación interna:** primero se buscaba asignar internamente al personal que ya pertenecía a cada ámbito (MPF, MPD y organismos jurisdiccionales), hacia las nuevas funciones.
- a. **Traspaso coordinado de personal:** a continuación se abría la posibilidad para la migración de personas de los organismos 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.
- b. **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 Colegios 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 absolver 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 mayor 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 periodo 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. ■