

## María Eugenia Schijvarger

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

# La puesta en marcha de Oficinas Judiciales en La Pampa

## I. Introducción

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

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

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

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

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

## II. Principales temas tratados

### A) Organización administrativa tradicional vs. gestión de cartera masiva

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

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

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

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

## B) Recursos humanos

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### D) Gestión de la información

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

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

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

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

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

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

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

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

### III. Conclusiones

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

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

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

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

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

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