

“La oficina judicial como herramienta útil para la reforma procesal”

por Germán Augusto Degano

SUMARIO: 1. La reforma procesal, la oralidad y la importancia de la gestión. 2. La Oficina Judicial: justificaciones y críticas. 3. Algunos modelos de Oficina Judicial: el caso de Mendoza y otras provincias. 4. Palabras finales.

1. La reforma procesal, la oralidad y la importancia de la gestión.

El proceso de reforma a la justicia civil que ya ha tenido impacto en algunos países del continente y en provincias de nuestro país¹ se afirma sobre un modelo basado en la oralidad efectiva —es decir, mediante una adecuada intermediación del juez—, en la celeridad y en la transparencia. Este sistema también es el que pretende implementar el proyecto de “Justicia 2020”, tal como puede verse en sus bases².

La razón de ello se percibe fácilmente: el proceso actual se estructura sobre una matriz derivada del sistema romano-canónico que exagera el sistema escrito y promueve la delegación de funciones. Ello derivó en un proceso lento, ineficiente y en el que el juez toma escaso —o nulo— contacto con las partes y la producción de la prueba. La ausencia de los jueces a la audiencia preliminar es una situación usual consentida por los litigantes —que en general carece de sanción en los códigos procesales³—, mientras que su asistencia a la audiencia testimonial es ciertamente excepcional.

Esto hace largo tiempo que es así. No obstante, recién en los últimos años se percibió con nitidez la intención de los operadores jurídicos y políticos de

¹ Ver los nuevos códigos procesales dictados en Colombia, Brasil, Bolivia y Ecuador —entre otros— y en las provincias de Mendoza y Chaco —entre otras—.

² Consultar <https://www.justicia2020.gob.ar/wp-content/uploads/2017/06/Bases-para-la-Reforma-de-la-Justicia-Civil-y-Comercial.pdf>.

³ Por ejemplo, el Código Procesal Civil y Comercial de la Nación establece que el juez debe asistir a la audiencia preliminar con carácter indelegable. Sin embargo, no establece la sanción de nulidad para el caso de inobservancia de ese deber. Algo similar ocurría con el Código Procesal Civil y Comercial de Mendoza antes de ser reformado.

modificar el panorama. La “constitucionalización” de los nuevos derechos y garantías y la operatividad de las convenciones de derechos humanos sin duda influyeron para explicitar la necesidad de lograr una tutela judicial efectiva⁴.

Y cuando hoy se piensa en la oralidad como sostén de un nuevo esquema de proceso, la mayoría de los sistemas adoptan —en los juicios de conocimiento amplios— un método estructurado sobre una audiencia preliminar y otra de vista de causa —o “de juicio”— con la presencia indelegable del juez bajo sanción de nulidad no sujeta a preclusión⁵. Con eso, se busca que gran parte de las decisiones y de la producción de la prueba se lleven a cabo en audiencia con una adecuada intermediación, para que el centro del debate ya no pase por el “expediente” sino por la audiencia.

Sin embargo y más allá de las obvias bondades que implica tener a un juez cercano al conflicto, la implementación de la oralidad no asegura por sí sola el éxito del sistema. Aquí es cuando la gestión adquiere un rol fundamental. Es que si bien la gestión no es una herramienta nueva, su importancia se hace evidente para garantizar un método apoyado en la oralidad.

Es que la gestión judicial se vincula a la configuración de las estructuras institucionales, a los procesos de trabajo, a la división de roles y a la asignación de competencias operativas, elementos necesarios para que el producto que deben entregar los tribunales —decisiones jurisdiccionales— se pueda generar de la forma más eficaz y eficiente posible.

Si no se gestiona debidamente el caso, al poco tiempo se advertirán los viejos vicios que hoy se padecen. Es muy claro que no sirve que transcurran tres años entre la audiencia preliminar y la de vista de causa. Sin una agenda y una gestión organizada, las audiencias se verán frustradas por superposición, por suspensión por falta de notificaciones de testigos o por falta de presentación de las pericias, entre otros problemas que ya se presentaron⁶. La oralidad requiere un modelo de gestión distinto al de los procesos basados en la escritura.

Por eso, los procesos a los que se aplica oralidad generalmente cuentan con protocolos de gestión para lograr que las audiencias se lleven a cabo en plazos

⁴ Berizonce, Roberto Omar, *La “constitucionalización” del proceso y su influencia normativa*, ponencia publicada en el libro del “XXVIII Congreso Nacional de Derecho Procesal”, Santa Fe, 2015, pág. 867 y sigs.

⁵ Ver las bases del proyecto “Justicia 2020” ya citadas.

⁶ Los dos últimos párrafos conf. Macchione, Nicolás, *Gestión judicial en la Provincia de Córdoba. Oficina de Jurados Populares*, La Ley, DPyC 2017 (febrero), pág. 97, cita online: AR/DOC/96/2017.

razonables y para que el juez recabe información de calidad en ese marco, tal como ocurre en la Provincia de Buenos Aires⁷.

Es decir, la oralidad requiere una adecuada distribución de los roles, ya que el juez —visto ahora como un “recurso” dentro del esquema de gestión— tendrá que concentrarse en nuevas labores de índole puramente jurisdiccional que le insumirán más tiempo, mientras que sus auxiliares deberán destinar sus esfuerzos a que las audiencias se lleven a cabo en forma exitosa y a liberar al juez de tareas administrativas que no hacen a su función esencial, así como de providencias que son derivaciones de resoluciones dictadas con anterioridad.

Lo dicho, se desarrollará un poco más en el punto que sigue, pero vale adelantar que la Oficina Judicial es una vía útil para cumplir con las exigencias de la oralidad.

2. La Oficina Judicial: justificaciones y críticas.

Siguiendo la línea de lo expuesto en el apartado anterior, es preciso que el juez se concentre en funciones jurisdiccionales para que un modelo basado en la oralidad y en la celeridad sea efectivo. No obstante, la realidad muestra que los jueces invierten gran parte de su tiempo en cuestiones administrativas que no se corresponden con la tarea para la cual fueron designados y que —por el contrario— delegan tareas que sí le son atinentes.

Esos pormenores administrativos no solo se limitan a cuestiones menores del proceso, sino que también involucran temáticas para la cual los jueces carecen de formación, como la provisión de los insumos del juzgado y el régimen de nombramientos, licencias o sanciones de los empleados. Todo esto —sumado a la estructura propia del proceso escrito— conspira para que la labor jurisdiccional quede relegada. De hecho, del mismo modo que es muy extraño que un juez civil tome personalmente una audiencia testimonial⁸, sí es bastante usual que intervenga en conflictos entre empleados y funcionarios o se ocupe de conseguir insumos de la oficina. Esa dispersión de tareas da marco a la ineficiencia y facilita la delegación impropia de funciones.

⁷ Soto, Andrés Antonio – Eseverri, Ana Mabel, *Protocolo de gestión de la prueba*, en sitio web SAIJ, fecha de consulta: 24 de julio de 2018.

⁸ Por ejemplo, en el fuero patrimonial civil de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires los jueces que participan de la audiencia testimonial son una clara minoría.

Lo expuesto, revela una utilización deficiente de los recursos y obliga a repensar la organización judicial en términos de funciones, responsabilidades y distribución de tareas. Sin embargo, las reformas procesales del pasado solamente se limitaron a una modificación de los códigos, manteniendo inalterada la estructura tradicional de despacho judicial compuesta por un juez, un secretario y un número variable de empleados.

Pero como se vio, esa estructura piramidal confunde y equipara tareas jurisdiccionales y administrativas, elementos que obstruyen un eficaz servicio de justicia. Tal como señala González, “un primer factor que permite identificar si un sistema de gestión es eficiente consiste en la clara diferenciación entre las funciones administrativas y jurisdiccionales. La gestión de los aspectos de índole administrativa será eficiente en tanto no existan grados de confusión ni injerencia de las labores puramente jurisdiccionales que les corresponden a los jueces”⁹.

Entonces y si se busca el éxito de un modelo sustentado en la oralidad, el juez debe centrarse en su rol jurisdiccional con prescindencia de cuestiones administrativas. Es que —desde el punto de vista de la gestión— el juez conforma un recurso escaso y valioso que debe asegurar la inmediación en la audiencia, además de resolver la cuestión de fondo. Su tiempo debe ser destinado a la audiencia preliminar, a la de vista de causa y a las sentencias, lo que no es poco. Ese será el eje de la controversia y se necesita tener al juez allí.

Así, el esquema clásico de un juzgado se muestra obsoleto para un esquema de oralidad, por lo que la organización judicial debe virar hacia estructuras con mayor flexibilidad y pensadas en función de tales objetivos. Entonces, la Oficina Judicial aparece como una herramienta de consideración, dado que sirve para diferenciar claramente las incumbencias de cada uno de los integrantes de la organización judicial.

En efecto, la Oficina Judicial es la organización de carácter instrumental que de forma exclusiva presta soporte y apoyo a la actividad jurisdiccional de jueces y tribunales. La mayor parte de las veces está compuesta por un director encargado de controlar la metodología y la estandarización del trabajo y generalmente se halla

⁹ González, Leonel, “La Gestión Judicial en los Tribunales de Familia de Santiago de Chile”, en revista *Sistemas Judiciales. Una perspectiva integral sobre la administración de justicia*, disponible en el sitio <http://www.sistemasjudiciales.org/content/jud/archivos/revpdf/87.pdf>; última fecha de consulta: 2 de agosto de 2018.

distribuida en diversas “unidades comunes” que asumen tareas de gestión. Entre sus actividades se destacan “dictar las resoluciones de mero trámite; ordenar las comunicaciones y emplazamientos; disponer la custodia de objetos secuestrados en los casos que corresponda; llevar los registros y estadísticas; dirigir al personal auxiliar; informar a las partes y colaborar en todos los trabajos materiales que el juez o el tribunal le indique. Está prohibida la delegación de tareas jurisdiccionales en los integrantes de la Oficina Judicial”¹⁰.

La Oficina Judicial es útil para que la labor del juez —y el eje del proceso— queden reservadas a la audiencia y aquellas tareas que los ordenamientos le atribuyen en forma exclusiva. Es muy claro que no sirve que el juez ocupe su tiempo en la licencia de un empleado o en resolver conflictos con los funcionarios, así como en la búsqueda de insumos para el funcionamiento de las impresoras o en la firma de “pilas de despacho” que en su mayoría carecen de trascendencia o son consecuencia de decisiones tomadas con anterioridad. La concreción del cambio de paradigma exige implementar modelos de gestión distintos.

Hay algo más, otra característica del modelo clásico de oficina judicial es la descoordinación absoluta entre los distintos juzgados. En España —que también ha replanteado el esquema organizacional de sus tribunales— se ha utilizado en numerosas ocasiones la metáfora de “reinos de taifas” para describir juzgados en los que un juez dotado de un grupo de empleados resuelve los conflictos a través de métodos de trabajo propios¹¹. En nuestro medio esa problemática se repite, por lo que cualquier asiduo operador del sistema alguna vez escuchó la coloquial frase: “cada juzgado tiene su librito”.

Por el contrario, la Oficina Judicial suele asistir a varios jueces a la vez —los que a veces conforman colegios de jueces, como el caso de la Oficina Judicial Civil de Neuquén, que asiste a seis magistrados— y por eso también tiene como finalidad la estandarización y homogeneización de los procesos de trabajo, para evitar la dispersión y brindar respuestas con mayor previsibilidad y eficacia. Es decir, la flexibilización y optimización de las tareas es otro propósito esencial de la Oficina

¹⁰ Centro de Estudios de Justicia de las Américas (CEJA), *Estudio preliminar sobre la justicia Civil y Comercial de La Rioja*, Directores: Arellano, Jaime – Fandiño, Marco – González, Leonel, Coordinador: Verbic, Francisco, 2017, informe completo disponible en el sitio web http://www.cejamericas.org/Documentos/librosvirtuales/Estudio_Larioja_verbic/mobile/index.html.

¹¹ Fandiño, Marco, “Lecciones extraídas de la implementación de la Nueva Oficina Judicial en España”, en revista *Sistemas Judiciales. Una perspectiva integral sobre la administración de justicia*, citada en la nota 9.

Judicial, por eso muchas de las legislaciones que la regulan admiten que el director no sea abogado, sino especialista en procesos de gestión¹².

No obstante y por lo menos en la etapa de implementación, pareciera más apropiada la elección de directores que sean abogados con formación en gestión o especializados en administración de justicia, ya que estos percibirán con mayor facilidad cuáles son las etapas del proceso con aptitud para la homogeneización, pero también reconocerán aquellos pleitos que merezcan una atención diferenciada, dado que una adecuada gestión no atañe a repetir esquemas generales para todos los procesos, sino que además implica conducir los conflictos que requieren una atención o trámite diferenciado.

Pero volviendo a la finalidad de estandarizar y brindar previsibilidad en los procedimientos —sobre todo en casos repetitivos, como son los apremios o ejecuciones fiscales—, este interés se ve reflejado también en el esquema de las Oficinas Judiciales, las que suelen dividirse en “unidades comunes” que se especializan en determinado aspecto del proceso, criterio utilizado para lograr una mayor eficacia en los recursos utilizados. No obstante, esas estructuras internas tienen carácter flexible y se adecúan a las necesidades de la oficina, lo cual es otra de sus características.

Obviamente, una modificación de estructuras tan tradicionales como las vigentes genera ciertas resistencias, como suele suceder con todo cambio. De hecho, cuando se evalúa la recepción que han tenido las bases del proyecto “Justicia 2020”, el punto que más controversias despierta es el atinente a la instauración de la Oficina Judicial. Y al igual que en otros casos que se mencionarán más adelante —como en el de la Provincia de Chubut— son los propios jueces quienes formulan las mayores críticas.

En una acordada de este año, la Cámara Nacional de Apelaciones en lo Civil hizo explícito su resquemor a la Oficina Judicial. Así destacó que “ve con gran preocupación la propuesta —esbozada en el marco del referido programa “Justicia 2020”— de crear una oficina de gestión judicial, que absorbería a la mayoría de los empleados y funcionarios que actualmente se desempeñan en las distintas dependencias judiciales, y no dependería jerárquicamente de los magistrados a cargo de las causas. Al respecto es preciso señalar que la pretendida distinción entre actos “de gestión” —que quedarían a cargo de la oficina premencionada— y “jurisdiccionales” —que, según se

¹² Ver por ejemplo lo que ocurre en Neuquén, como más adelante se referirá.

propone, seguirían en cabeza de los jueces— reviste gran imprecisión y soslaya que el juez, como director del proceso, debe intervenir activamente en él en forma permanente y en todas sus etapas. Además —contrariamente a lo que se pretende— el sistema propuesto atentaría contra la economía procesal y la celeridad en la resolución de las causas, pues derivaría, en definitiva, en un constante tránsito del expediente de la oficina a los juzgados, y viceversa, a lo que cabe agregar el número de juzgados y expedientes que deberían tramitarse en dicha Oficina (ingreso anual de aproximadamente 120.000 expedientes nuevos). Finalmente, resulta indudable que supeditar la labor de los magistrados al accionar de empleados y funcionarios que no dependen jerárquica y/o funcionalmente de ellos afectaría severamente la independencia judicial, con grave desmedro de la división de poderes y de las garantías de los justiciables, cuyos intereses deben constituir el norte de cualquier reforma procesal”¹³.

Tales críticas son las que usualmente se observan respecto de la implementación de la Oficina Judicial, pero estas no toman en cuenta el sistema en el cual se propone su incorporación.

En un modelo basado en oralidad con intermediación, es en la audiencia donde el juez ejerce con mayor intensidad su rol de director del proceso, ya que ese pasa a ser el eje de la controversia. Esto no debe perderse de vista. Por eso, el reparo formulado atañe a concepciones en las cuales es el expediente y no la audiencia el que tiene mayor preeminencia, postura que no se ajusta al modelo propuesto y en la cual se observa una cultura basada en el sistema escrito. Por lo demás, en las restantes etapas del proceso el juez aún ejercerá sus funciones jurisdiccionales de la misma manera que hoy lo hace. El interés de la Oficina Judicial pasa por librar a los magistrados de las restantes tareas.

A su vez, la distinción entre lo jurisdiccional y lo administrativo o “de gestión” no parece tan difícil de discriminar. En el fuero mencionado, son los propios jueces los que se encargan de los gastos de su dependencia y cada tres meses deben realizar una rendición de cuentas; y son también esos jueces quienes deben sustanciar un sumario contra un empleado del juzgado. Tales incumbencias pueden evitarse. Del mismo modo y vista la cuestión desde el marco del proceso, el magistrado que ordena una transferencia o el libramiento de un giro después tiene que suscribir un oficio o un cheque para que se haga efectivo el cobro; el primero es un acto jurisdiccional, el

¹³ Acordada del 16 de mayo de 2018.

segundo no. Lo mencionado son ejemplos cotidianos, pero también en esos detalles se pierde la tutela judicial efectiva. Una oficina que distinga esas tareas servirá para aprovechar debidamente al juez como recurso.

Tampoco la Oficina Judicial propone que los jueces estén “supeditados” al accionar de empleados o funcionarios que no dependan jerárquicamente de ellos, afectando así su independencia. La idea es precisamente la opuesta, brindar la asistencia necesaria para que el juez pueda recabar información de calidad en las audiencias, concentrarse en su función jurisdiccional y librarlo de temas administrativos que no hacen a su incumbencia. Pero si la preocupación hace a cuestiones de “agenda de audiencias”, ello es fácilmente conciliable, tal como sucedió con la implementación de la Oficina Judicial de Neuquén¹⁴. No obstante, es claro que un modelo distinto va a requerir otra predisposición por parte de los jueces, pero es la oralidad y no la Oficina Judicial la que obliga a nuevas metodologías de trabajo. Ello —vale decir—, si se quiere su aplicación exitosa y que la garantía de tutela judicial efectiva tenga un correlato en la coyuntura diaria¹⁵.

Y además, la supuesta afectación de la economía procesal y la celeridad por “el constante tránsito de la oficina a los juzgados”, está fundada sin conocer aún cómo se conformaría una Oficina Judicial para un fuero que supera los cien juzgados, por lo que esa aseveración implica más una petición de principio que una crítica certera. Lo expuesto, sin soslayar que para un adecuado sistema de gestión las herramientas informáticas son esenciales, siendo el legajo digital o electrónico un paso necesario para cumplir con plazos razonables.

Más allá de lo expuesto, lo que se verificó es que muchos jueces sienten que ejercen más su poder cuando ascienden al personal que cuando dictan sentencia, de ahí una parte de la resistencia. Esto sucedió en Chile al implementarse nuevos modelos de gestión en los fueros penal y laboral. Tal como sostuvo Vargas, “los jueces —

¹⁴ González, Leonel – Fandiño, Marco, *Reporte sobre el funcionamiento de las Oficinas Judiciales en Neuquén*, Centro de Estudios de Justicia de las Américas (CEJA), 2017, informe disponible en el sitio <http://biblioteca.cejamericas.org/bitstream/handle/2015/5553/Libro%20Reporte%20Oficinas%20Neuquen%20CEJA.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (fecha de consulta: 5 de agosto de 2018).

¹⁵ Al respecto, Barroso Griffiths dice que lo importante “es entender que la gestión de la agenda judicial ninguna vinculación tiene con la función jurisdiccional en sí misma. No debe existir en este campo condicionante alguno por parte de los jueces, dado que no se trata de la preeminencia jerárquica de lo jurisdiccional sobre lo administrativo, sino de reglas legales de distribución de competencia. Cada uno a lo suyo” (Barroso Griffiths, Rodolfo, “Chubut, organización y gestión del trabajo de los jueces por la oficina judicial. Colegio de jueces y sistema de audiencias” en revista de *Derecho Penal 2 – aborto, muerte digna, infanticidio*, septiembre 2012, disponible en el sitio web SAIJ, <http://www.saij.gob.ar/documentDisplay.jsp?guid=123456789-0abc-defg200e-pdvrsatsiver>, última fecha de consulta, 2 de agosto de 2018).

contraintuitivamente, se podría señalar— ven mucho más su poder en ciertas decisiones administrativas que en la propia decisión jurisdiccional y se resisten mucho más a ceder la asignación de trabajos a los funcionarios o la designación misma de ellos. Es decir, en la experiencia chilena los magistrados fueron más renuentes a ceder atribuciones de tipo administrativas que a una nueva estructura de proceso basada en la oralidad”¹⁶.

Es más, cuando los jueces explican las razones de la delegación informal que padecen los tribunales, la mayoría apunta al cúmulo de tareas que de otro modo no podrían atender. Sin embargo, muchos se oponen con fuerza a la Oficina Judicial, la cual justamente está orientada a desentenderlos de quehaceres que no tienen un contenido jurisdiccional. Tal contradicción revela —por un lado— una entendible renuencia a los cambios, pero también —por otra parte— un apego a una forma de ejercer el poder que ya no se ajusta a las exigencias de los nuevos paradigmas¹⁷.

Pero si de cúmulo de tareas se trata, una eficaz implementación de la Oficina Judicial también permitiría aumentar la cantidad de jueces a un bajo costo para el Estado, ya que alcanzaría con designar solo a los magistrados con uno o dos relatores que los auxilien, quedando enmarcada la tramitación del proceso dentro de la Oficina Judicial previamente conformada. Como es obvio, esto tiene menor incidencia presupuestaria que la creación de nuevos juzgados con jueces y plantilla de personal completa.

En síntesis, la Oficina Judicial implica un cambio cultural, pero las exigencias actuales requieren de unidades comunes que permitan aprovechar economías de escala, para que el juez se concentre en la oralidad y en su labor de decisión. Esta empresa ya se ha llevado a cabo en algunos ámbitos locales y extranjeros, demostrando que es posible implementarla con éxito más allá de las resistencias iniciales. En el punto que sigue se analizarán algunos casos.

3. Algunos modelos de Oficina Judicial: el caso de Mendoza y otras provincias.

¹⁶ Ver las entrevistas realizadas en revista *Sistemas Judiciales. Una perspectiva integral sobre la administración de justicia*, antes citada.

¹⁷ Al respecto, Salgado afirma que “la oficina judicial está sobredimensionada. Pensada para funcionar en solitario, en un ámbito aislado, que no es el que se verifica actualmente en las grandes ciudades; se trata de una estructura diseñada en función de un modelo cultural heredado que responde a un modo de ejercer el poder. Se dilapidan horas y días en decidir cuestiones fútiles que bien podrían quedar concentradas en una oficina distinta encargada de la gestión administrativa” (Salgado, José María, *Instrucciones para una reforma procesal*, La Ley, 11/11/2014, Suplemento Actualidad, pág. 1).

Tal como se adelantó, la Oficina Judicial ya dio sus primeros pasos en otros países —por ejemplo, Chile y España— y también en algunas jurisdicciones locales. Pero al tener en cuenta que este trabajo se realiza en ocasión de las Jornadas de Profesores con sede en la Provincia de Mendoza, lo que sigue habrá de referirse principalmente a esa jurisdicción, sin perjuicio de mencionar otros modelos provinciales.

Pues bien, en Mendoza se implementó el proyecto de Gestión Judicial Asociada como modelo de oficina judicial. Al respecto, Quiroga Nanclares —que estuvo comprometido en el proyecto— resaltó que durante los años 2003 a 2010 se avanzó en la provincia con numerosas reformas cuya conceptualización quedó concentrada en una acordada del Superior Tribunal de Mendoza, que en su momento se denominó “Compromiso con la justicia”¹⁸.

Dentro de esa visión, se hallaba una propuesta de oficina judicial que permitiera la transición hacia la oralidad en los procesos, la despapelización de la justicia, el expediente virtual y la incorporación de un mayor número de decisores (jueces), con el objeto de desvincular de lo administrativo al juez y unirlo exclusivamente a la resolución de las causas, lo que exigía nuevas formas de trabajo, nuevos roles y nuevas funciones.

Es que además de las finalidades recién expuestas, el nuevo modelo se justificaba en razón de que en los últimos veinte años la litigiosidad había aumentado en un 95 % pero la cantidad de juzgados solo el 50 %. Sin embargo, por distintos motivos quedó comprobado que aumentar el número de juzgados no era la solución, al mismo tiempo que resultaba más costoso.

Así fue que en el 2008 nació el primer Tribunal de Gestión Asociada, el cual introdujo una nueva metodología de trabajo aplicada a cuatro juzgados civiles — que luego pasaron a ser seis— mediante un plan piloto. De tal modo, la unidad u oficina judicial se conforma por un tribunal pluripersonal (actualmente conformado por esos seis jueces, aunque puede llegar a ocho con los mismos recursos), un secretario de gestión, una secretaria de procesos y audiencia, una unidad de servicios y una unidad de atención al público.

¹⁸ Lo reseñado en este párrafo y en los que siguen respecto de Mendoza, fueron extraídos de las conclusiones vertidas por Quiroga Nanclares, Carlos Enrique, *La experiencia de gestión judicial asociada en Mendoza*, disponible en el sitio web [file:///C:/Users/germa/Downloads/CF170294F1%20\(1\).PDF](file:///C:/Users/germa/Downloads/CF170294F1%20(1).PDF) (fecha de consulta, 29 de julio de 2018).

Y aunque en los primeros tiempos existieron resistencias tanto internas como externas, el plan resultó un éxito y la provincia planea extenderlo a las restantes jurisdicciones. En cuanto a los resultados, según Quiroga Nanclares se destacan los siguientes: de las 14.000 causas “vivas” que existían en el 2008, diez años después quedaron 8.500, por lo que disminuyó la pendencia; se redujeron los plazos en los procesos cuya tramitación se encontraba a cargo del juzgado; la carga de trabajo es razonable para poder hacer frente a la oralidad de los procesos de conocimiento, sin perjuicio de la transición; además, la tasa de resolución está muy por encima de los juzgados unipersonales (75 % vs. 56 %) y es nula la tasa de pendencia, no así en los juzgados no transformados.

También pudieron observarse más logros en materia de productividad, como la cantidad de audiencias fijadas, respecto de las cuales se podían fijar entre 25 y 30 audiencias de todo tipo por día, entre los 15 y 30 días de pedidas, y analizar los motivos de fracasos. Asimismo, se digitalizó toda la documentación existente de los tribunales de origen y de las causas en trámite, la que fue devuelta a los profesionales, previa intimación o cuando concurrían a las audiencias. A los peritos se les entregaba digitalizado el expediente para que pudiesen trabajar en simultáneo y no acumular tiempos muertos al proceso.

Los magistrados unificaron más de 60 criterios y estandarizaron los proveídos a los fines de generar reglas claras para los abogados y los funcionarios del tribunal. Como se reseñó, la tasa de resolución de los magistrados mejoró sustancialmente, pero también se redujeron los tiempos para dictar una sentencia. Por eso se designó un quinto juez en el tribunal y más tarde un sexto sin mayor estructura y se hizo una nueva distribución de causas para compensar la carga de trabajo. En este marco, hasta se avanzó en un proceso de certificación de Normas ISO, que permitió profundizar los distintos procesos de trabajo.

En síntesis y para cerrar la experiencia realizada en Mendoza, puede decirse —según la fuente consultada— que se llevó a cabo un proceso exitoso que atacó la mora judicial y que aún puede mostrar un mayor desarrollo con la incidencia del legajo digital y las nuevas tecnologías.

Paralelamente, cabe mencionar el caso de la Provincia de Chubut. Al respecto, Barroso Griffiths y Nieto Di Biase relataron cómo a partir de 2006 se

implementó uno de los primeros modelos de Oficina Judicial del país con competencia en materia penal¹⁹.

Aquí el modelo se vinculó con la adopción del sistema de audiencias orales, públicas y contradictorias para la toma de decisiones jurisdiccionales, lo cual implicó la necesidad de cambiar radicalmente la administración de los tribunales. La nueva oficina judicial debía, entonces, desarrollar e implementar una forma de organización y funcionamiento que se corresponda con la filosofía de un proceso acusatorio, adversarial en el litigio y con oralidad en todas sus etapas.

El desafío para los encargados de la oficina era mucho mayor en Chubut, dado que no existían proyectos similares en el país hasta ese momento. Por eso fue necesario realizar un diagnóstico inicial, el que reveló que era necesaria una nueva política en recursos humanos, que existían importantes limitaciones en las estructuras edilicias, que se carecía de un sistema informático integral y que había una falta de concientización sobre el alcance de la reforma. Y además de ello, la conclusión arribada fue que no se podía hacer funcionar el nuevo sistema de gestión con la lógica del proceso de gestión administrativa del expediente escrito. Había que rediseñar todo el sistema, dado el correlato directo entre oralidad, como método, y estructura administrativa, como soporte. Algo que ya se dijo en puntos anteriores de este trabajo.

En esa labor y puesta en marcha la oficina, existieron ciertas resistencias internas y externas vinculadas con la oposición de los jueces al abandono de tareas administrativas y con cierta cultura apegada al proceso inquisitivo. Estas fueron mermando con el tiempo, ayudadas por el deslinde legal de la competencia de la oficina en el ordenamiento procesal penal (art. 75, norma en la que se asignó el ámbito de incumbencia de la oficina judicial, consistente en organizar las audiencias, dirigir al personal y llevar las estadísticas). Además, la dependencia de la oficina judicial en forma directa respecto del Superior Tribunal de Justicia posibilitó dotar al director de la Oficina Judicial de mayor autonomía en la toma de decisiones, porque es éste quien cuenta con mejor calidad de información y porque su ámbito de labor son los temas concretos de gestión. El director es quién puede y debe efectuar los ajustes que sean necesarios en el funcionamiento del sistema, priorizando un diseño flexible y con el

¹⁹ Lo dicho y lo que sigue respecto de la oficina judicial de Chubut, sigue a Nieto Di Biase, Marcelo – Barroso Griffiths, Rodolfo, “La oficina judicial: la gestión del nuevo proceso penal” en revista *El Reporte*, Año 5, N° 20, Noviembre de 2009, disponible en el sitio web https://www.juschubut.gov.ar/images/ECJ/El_Reporte_2014/N_20.pdf (fecha de consulta: 3 de agosto de 2018).

objetivo puesto en la eficiencia de los resultados, sin perjuicio de las coordinaciones necesarias con los Colegios de Jueces.

Luego de tres años, la experiencia en la mayoría de las oficinas judiciales era positiva, sin perjuicio de que aún existían varios aspectos por mejorar. La tasa de audiencias realizadas alcanzaba el 83 % en la oficina de Esquel y un 75 % en promedio entre las restantes oficinas, con excepción de la de Comodoro Rivadavia que mostraba un desempeño deficiente. Pero si se tiene en consideración que el plazo máximo establecido por la ley para la etapa preparatoria del proceso penal es de seis meses en Chubut (art. 282 CPP, sin perjuicio de las prórrogas), puede concluirse que el 74 % de las carpetas archivadas en la oficina judicial de Trelew y el 81,7 %, en el caso de Esquel, han concluido en un plazo menor al citado, lo cual demuestra la celeridad del nuevo proceso penal.

Por último, en 2014 comenzó a funcionar la Oficina Judicial en Neuquén. Entonces, servirá mencionar un informe externo del Centro de Estudios de Justicia de las Américas (CEJA) realizado por Fandiño y González, atinente a la oficina dedicada a los asuntos penales²⁰.

Al igual que ocurrió en Chubut, la entrada en vigencia de un nuevo código de tinte acusatorio aparejó el establecimiento de una metodología de trabajo absolutamente distinta a la tradicional: la audiencia oral como espacio de producción y depuración de la información para la toma de decisiones judiciales. Ese nuevo escenario planteó una redistribución de los roles de los operadores: los jueces tienen a su cargo exclusivamente la función de decisión, la que solo se puede cumplir en el ámbito de una audiencia; y a eso se suma que las tareas administrativas que tradicionalmente tenían a su cargo fueron entregadas a la Oficina Judicial, que orienta sus funciones hacia la efectiva realización y producción de audiencias.

El modelo de Oficina Judicial existente en Neuquén tiene su respaldo normativo en el Código Procesal Penal de Neuquén (art. 39) así como en la Ley Orgánica de la Justicia Penal. A su vez y como también sucede en Chubut, la Oficina Judicial depende jerárquicamente del Tribunal Superior de Justicia, lo que permite que orgánicamente pueda situarse al mismo nivel que los Juzgados y Tribunales. Además, la oficina está encabezada por un Director que debe tener título de grado y ser especialista

²⁰ González, Leonel – Fandiño, Marco, *Reporte sobre el funcionamiento de las Oficinas Judiciales en Neuquén*, antes citado.

en gestión, por lo que no necesariamente ha de ser abogado (arts. 44 y 45 de la ley orgánica).

Respecto del marco en la cual está inmersa la oficina, la estructura jurisdiccional de Neuquén consta de Jueces de Ejecución (para la primera circunscripción y para el interior), Colegios de Jueces (para la primera circunscripción y para el interior) y un Tribunal de Impugnación para toda la provincia. Como soporte administrativo para esta estructura se ideó una Oficina Judicial por cada circunscripción. La Subsecretaría de Planificación desempeñó un rol vital en la planificación estratégica, habiéndose redactado diversos documentos para homogeneizar las labores, como un manual de funciones, un protocolo de agenda de audiencias y un protocolo de asignación de audiencias.

Y a grandes rasgos, la oficina se organiza dentro de las siguientes unidades o funciones básicas, tal como la Dirección, la Gerencia administrativa de la oficina, la Unidad de Audiencias, la Oficina de Seguimiento y Ejecución Penal, la de Gestión de Casos, entre otras unidades, las cuales varían de acuerdo a las necesidades de cada circunscripción judicial, teniendo en cuenta el diseño flexible que debe otorgarse a la oficina.

A la fecha del reporte, la valoración de los informantes es positiva respecto del funcionamiento de la oficina penal en Neuquén, sin perjuicio de que aún se percibe cierta demora en la fijación de las audiencias, aunque ello obedece a que se trata de un “proceso en construcción” y a razones que no solo dependen estrictamente de la oficina judicial.

4. Palabras finales.

Las reformas procesales a la justicia civil se erigen bajo el paradigma de la oralidad. Sin embargo, una implementación exitosa de este sistema requiere de modelos de gestión que permitan al juez avocarse a sus tareas jurisdiccionales y desentenderse de labores administrativas que no hacen a su función. La Oficina Judicial es una herramienta útil para tal finalidad, dado que mediante estructuras flexibles destina sus esfuerzos a que las audiencias sean realizadas con éxito y permite diseñar protocolos de gestión eficaces.

Y aunque todo cambio implica naturales resistencias de los operadores, las experiencias realizadas en nuestro país permiten confirmar que un nuevo diagrama

organizacional es posible y que resulta adecuado para otorgar —finalmente— tutela judicial efectiva.-