

Publicación del CEJA e INECIP  
— Año 2025



NÚMERO  
25

# Sistemas Judiciales

*Una perspectiva integral sobre  
la administración de justicia*

**GESTIÓN JUDICIAL  
DESDE LA PRÁCTICA**

 **CEJA**   
Centro de Estudios de Justicia de las Américas  
Justice Studies Center of the Americas

 **INECIP**  
INSTITUTO DE ESTUDIOS COMPARADOS  
EN CIENCIAS PENALES Y SOCIALES

NÚMERO  
25

Publicación del CEJA e INECIP

— Año 2025

# Sistemas Judiciales

*Una perspectiva integral sobre  
la administración de justicia*

**GESTIÓN JUDICIAL  
DESDE LA PRÁCTICA**

**DIRECCIÓN: ALDANA ROMANO Y NATALY PONCE CHAUCA**



San Pio X 2460 Oficina 608  
Providencia, Santiago, Chile  
+56 (9) 56112162

[WWW.CEJAMERICAS.ORG](http://WWW.CEJAMERICAS.ORG)  
[WWW.CEJACAMPUS.ORG](http://WWW.CEJACAMPUS.ORG)

[info@cejamericas.org](mailto:info@cejamericas.org)

LINKEDIN: @CEJAoficial

FACEBOOK: @CEJAoficial

INSTAGRAM: @ceja\_americanas

X: @CEJAoficial



Talcahuano 256 – 1º piso  
C.A.B.A, Buenos Aires, Argentina.  
+54 11 4372-0570 | +54 11 4372-4970

[WWW.INECIP.ORG](http://WWW.INECIP.ORG)

[inecip@inecip.org](mailto:inecip@inecip.org)

LINKEDIN: @Instituto de Estudios Comparados  
en Ciencias Penales y Sociales (INECIP)

FACEBOOK: @inecipargentina

INSTAGRAM: @inecip\_argentina

X: @inecip

# ÍNDICE

<b>Palabras preliminares</b> <i>Por Bruno Novoa Campos</i>	4
<b>Editorial: ¿Cómo están las oficinas judiciales 20 años después?</b> <i>Por Aldana Romano y Sidonie Porterie</i>	7
<b>Retos y logros de la Gestión Judicial en Coahuila</b> <i>Por Javier Rangel Ramírez. Administrador General de los juzgados de Primera Instancia del Sistema Acusatorio y Oral de la ciudad de Saltillo, Coahuila de Zaragoza, México</i>	12
<b>Oficinas gestoras de procesos en Bolivia</b> <i>Por José Manuel Gutiérrez Velásquez, Vocal Constitucional, Tribunal Departamental de Justicia de Santa Cruz, Bolivia</i>	25
<b>Desarrollo de la Oficina Judicial en Guatemala</b> <i>Por Silvia Consuelo Ruiz Cajas. Jueza Juzgado de Primera Instancia Penal, Quetzaltenango, Guatemala C.A.</i>	37
<b>Coordinación y Conocimiento en las Oficinas Judiciales: Río Negro y la Agenda Nacional</b> <i>Por Ing. Santiago Alberto Miguelez. Subdirector General de Oficinas Judiciales del Poder Judicial de Rio Negro.</i>	49
<b>Una reforma necesaria. Problemas de gestión y organización del sistema judicial Chileno</b> <i>Por Patricio Héctor Aguilar Paulsen. Presidente Nacional de la Asociación Nacional de Profesionales del Poder Judicial.</i>	66
<b>Experiencias en foco. Voces de la gestión judicial desde la práctica</b> <i>Entrevista a Adriana Berezan, responsable de la Dirección General de Servicios Administrativos del Poder Judicial de Uruguay.</i>	88
<b>“¿En qué están las oficinas judiciales?”</b> <i>Con Evelyn Villareal Fernandez, Coordinadora de Investigación en el Programa Estado de la Nación y actual responsable del informe Estado de la Justicia en Costa Rica y Guillermo Cosentino, Ex-Secretario de Planificación y Gestión del Superior Tribunal de Justicia de la provincia de Chubut, República Argentina</i>	97

# Palabras preliminares

*Bruno Novoa Campos<sup>1</sup>*

Constituye un alto honor para mi persona, en mi calidad de presidente del Consejo Directivo del Centro de Estudios de Justicia de las Américas - CEJA, esbozar unas palabras preliminares en la Revista denominada **“Sistema Judiciales: Una perspectiva integral sobre la administración de justicia”**.

La presente publicación es el resultado del esfuerzo conjunto del **Instituto de Estudios Comparados en Ciencias Penales y Sociales - INECIP** y el **Centro de Estudios de Justicia de las Américas (CEJA)**, bajo la dirección de **Aldana Romano** y **Nataly Ponce Chauca**, respectivamente. La Revista tiene como principal propósito ofrecer una visión detallada y actualizada de cómo se encuentran las oficinas judiciales después de veinte años de reformas judiciales. Está enfocada en analizar los logros y retos pendientes en la gestión judicial; así como, las experiencias vividas desde los distintos países de la Región, teniendo en consideración el día a día de su ejercicio judicial.

El objetivo específico de la Revista es proporcionar un espacio de reflexión y discusión donde se compilan estudios de casos, análisis comparativos y propuestas innovadoras sobre cómo mejorar los sistemas judiciales. A través de este enfoque se pretende

promover la colaboración regional, propiciar el intercambio de buenas prácticas y fortalecer la confianza en las instituciones judiciales. Además, se brinda una especial atención a la participación activa de expertos/as, autoridades judiciales y actores sociales, con el fin de garantizar que las reformas no solo sean técnicamente viables, sino también socialmente inclusivas, buscando ser un puente para generar soluciones prácticas y sostenibles que logren una transformación positiva en la administración de justicia de los países de la Región.

Por otro lado, se presta importancia a la evaluación de los resultados de reformas previas, con un enfoque en las lecciones aprendidas y los desafíos persistentes. Todo ello con la intención de ofrecer una visión integral y colaborativa que inspire la implementación de cambios estructurales en los sistemas judiciales, ajustándolos a los principios de justicia, transparencia, equidad y respeto a los derechos humanos.

Cabe indicar, que es muy grato para mi saber que la Revista se orienta en la línea de gestión de la presidencia del Consejo Directivo del CEJA, en tanto busca identificar, sistematizar y analizar las necesidades de reforma del sistema de justicia partiendo de las propias

1 Presidente del Consejo Directivo del Centro de Estudios de Justicia de las Américas – CEJA.

propuestas de los Estados miembros, sus Instituciones y expertos/as. De esta manera, se busca crear un marco de justicia más eficiente, equitativo y accesible, tomando en cuenta las particularidades y retos de cada Nación.

Asimismo, considero que contar con un diseño organizacional que brinde respaldo a toda reforma del sistema de justicia es crucial y deberá tener presente, por lo menos, las siguientes consideraciones:

- Una estructura organizativa oficial, clara y definida, que mantenga coherencia y dirección, independientemente de los cambios políticos o de liderazgo, a fin de no depender exclusivamente de los intereses momentáneos de actores políticos, autoridades u otros grupos con poder en un contexto temporal.
- Debe mantener una visión y misión a largo plazo, es decir, que se proyecte más allá de los ciclos políticos, para que no se vea limitado por los cambios de administración. Un claro ejemplo de ello, podría ser la creación de comisiones técnicas ad-hoc oficiales que tengan la facultad de ser autónomas y se encarguen de proponer la implementación de reformas a las Instituciones integrantes del sistema de justicia de cada país, dando cuenta, de manera transparente, de sus resultados a la ciudadanía.
- Debe contemplar la participación ciudadana, a fin de comunicar las propuestas y crear espacios de reflexión, debate y crítica ciudadana que vaya legitimando las propuestas de reforma en sintonía a las necesidades de la población.

- Debe asegurar que los operadores de justicia reciban una capacitación continua y se profesionalicen en las nuevas tecnologías, pues la falta de preparación acorde a los tiempos tecnológicos puede socavar cualquier esfuerzo en la mejora del sistema de justicia.

En suma, un diseño organizacional robusto para una reforma del sistema de justicia debe ser más que un plan temporal o reactivo. Debe contar con un marco duradero, guiado por principios de independencia, sostenibilidad, democracia y transparencia, con el objetivo de transformar el sistema de justicia en una estructura que sirva de manera eficiente y equitativa a la sociedad, independientemente de los actores políticos de turno.

Por otro lado, quisiera aprovechar esta valiosa oportunidad para compartir un aspecto que me parece importante resaltar desde la experiencia del Perú, en el marco de la reforma judicial. En efecto, el 10 de julio de 2019 se promulgó la Ley N° 30942, Ley que crea el Consejo para la Reforma del Sistema de Justicia, una iniciativa clave orientada a la modernización y fortalecimiento del sistema judicial en el país. A través de esta Ley se busca implementar un proceso integral de transformación, que no solo optimice la gestión judicial, sino que también promueva la transparencia, la eficiencia y el acceso equitativo a la justicia para todos los ciudadanos.

El referido Consejo se encuentra conformado, de manera indelegable, por los siguientes integrantes: el presidente de la República, el presidente del Congreso de la República, el presidente del Poder Judicial, el Fiscal de la Nación, el presidente del Tribunal

Constitucional, el presidente de la Junta Nacional de Justicia, el Contralor General de la República y el Defensor del Pueblo.

El Consejo para la Reforma del Sistema de Justicia es un órgano especializado que tiene la responsabilidad de diseñar y coordinar las estrategias necesarias para impulsar una reforma integral y profunda del sistema judicial peruano. Al respecto, mediante Decreto Supremo N° 012-2021-JUS, el referido Consejo aprobó la Política Pública para la Reforma del Sistema de Justicia que cuenta con los siguientes objetivos estratégicos:

- Impulsar la gobernanza de datos e interoperabilidad en el sistema de justicia.
- Facilitar el acceso a la justicia de todas las personas.
- Modernizar los procesos judiciales no penales.
- Modernizar los procesos penales y el sistema penitenciario.
- Fortalecer los recursos humanos de las instituciones del sistema de justicia.
- Mejorar el ejercicio y la formación para la abogacía.
- Fortalecer las políticas anticorrupción, el control disciplinario y ético.
- Combatir la violencia contra la mujer e integrantes del grupo familiar.
- Fortalecer la predictibilidad de las decisiones judiciales y la adecuación normativa.

La creación de este Consejo es parte de un esfuerzo más amplio para modernizar el sistema judicial peruano, que históricamente ha enfrentado retos relacionados con la

corrupción, la ineficiencia y la falta de confianza de la ciudadanía. Con la Ley N.° 30942, se busca garantizar un sistema judicial más transparente, accesible y eficiente que responda a las necesidades de los ciudadanos y fortalezca el estado de derecho en el país.

Esta reforma también responde a la necesidad de mejorar la percepción de la justicia en el país, abordando las críticas de lentitud, falta de transparencia, y corrupción que históricamente han afectado al sistema judicial peruano. De esta manera, la Ley N.° 30942, que crea el Consejo para la Reforma del Sistema de Justicia, tiene un rol fundamental en la creación de una justicia más efectiva y confiable para todos los ciudadanos del Perú. Sin lugar a dudas, no todo es fácil, y el camino aún es largo. Hay mucho por recorrer y aprender en el proceso, pero estoy seguro que este es un paso fundamental que con la voluntad de las Instituciones y actores involucrados se pueden lograr los objetivos trazados.

Finalmente, deseo expresar el más sincero agradecimiento a Julián Alfie, director ejecutivo del INECIP, por haberme permitido compartir unas palabras que no hacen más que renovar el compromiso continuo del CEJA con la reforma y modernización del sistema de justicia de la Región.

Lima, 19 de febrero de 2025.

# Editorial

## ¿Cómo están las oficinas judiciales 20 años después?

NÚMERO  
**25**

### **Sistemas Judiciales**

*Una perspectiva integral sobre la administración de justicia*

GESTIÓN JUDICIAL DESDE LA PRÁCTICA



# EDITORIAL: ¿Cómo están las oficinas judiciales 20 años después?

*Aldana Romano y Sidonie Porterie<sup>1</sup>*

Hace más de 20 años atrás INECIP y CEJA editaron, por primera vez, la revista *Sistemas Judiciales*. Ya hacía una década que en América Latina algunos países se habían animado a dar sus primeros pasos en la reforma procesal penal, y de a poco el sistema acusatorio teñía los tribunales latinoamericanos. Las audiencias aparecían como el eje central que reconfiguraba todo el sistema. Y con ellas, la necesidad de readecuar las organizaciones del sistema de justicia.

Aprendimos rápidamente que con la sanción de los nuevos Códigos no alcanzaba para transformar la justicia penal. Cientos de años de inquisición no se reconfiguraban -ni se reconfiguran- sólo con la letra de la ley. Supimos que necesitábamos avanzar en lo que dimos a llamar la *dimensión organizacional* de la reforma. *Sistemas Judiciales* buscó, desde sus inicios, contribuir con estos debates. ¿Cómo deben diseñarse los tribunales? ¿Cómo se deben reconfigurar las relaciones de poder en su interior? ¿Cuáles deben ser los mecanismos para la toma de decisiones? ¿Cómo se construyen nuevos liderazgos? Y ¿Cómo se transforman las prácticas cultura-

les de las organizaciones? Todas preguntas que todavía hoy siguen teniendo vigencia.

Pero este tiempo no ha sido en vano. Sin dudas el mapa de la región es muy distinto al de hace varios años atrás. En muchos rincones de América Latina los viejos juzgados, tribunales y cámaras han dado lugar al surgimiento de colegios o pool de jueces por funciones o por instancia. Y con ellos han aparecido las *oficinas judiciales* como organismos profesionales especializados en la gestión de los tribunales. Con más de dos décadas acumuladas resulta indispensable conocer *en qué están las oficinas judiciales hoy*. Qué han logrado capitalizar en todo este tiempo, qué obstáculos enfrentaron y enfrentan, y cuáles son los principales desafíos que atraviesan.

Este número de la revista tiene como objetivo contribuir al desarrollo de un diagnóstico regional sobre el estado de las oficinas judiciales. La situación de los siete países de América Latina que conforman este número es bien distinta: tenemos países que han logrado avanzar más fuertemente en la implementación del nuevo sistema, países que

<sup>1</sup> Co-Directoradas del programa de Gestión y Organización Judicial de INECIP

han logrado consolidar sus organismos de gestión, y países que todavía continúan en el proceso de su puesta en marcha.

Así y todo, del más exitoso al menos exitoso de los casos aquí recogidos, refieren como el principal desafío lograr la *efectiva* separación de funciones jurisdiccionales de administrativas. En todos ellos encontramos muestras de las resistencias por parte de jueces y juezas a transferir el poder de gestionar los recursos del tribunal, su agenda, el uso de la sala de audiencia y las tareas de los empleados y empleadas, a estos nuevos organismos administrativos.

Toda reconfiguración de las relaciones de poder supone, inevitablemente, resistencias. La oralidad impone -para poder materializarse- una transformación de los códigos y prácticas culturales que atraviesan el ejercicio cotidiano de los tribunales. De esta forma, expone a jueces, juezas, funcionarios, funcionarias, empleados y empleadas, a una reorganización del *quehacer* cotidiano. Ello exige nuevos conocimientos, nuevas prácticas, nuevas herramientas y nuevas dinámicas. Las relaciones de poder se expresan claramente en el *poder de decisión*, pero también en las micro actividades que hacen funcionar, en el día a día, a los tribunales. Con el cambio de sistema lo que ocurre es una reconfiguración del *poder de decidir* sobre la gestión del tribunal, que pasa de los jueces a las oficinas, pero también del *poder hacer* vinculado con las prácticas que ahora deben quedar superadas. De allí que la separación de funciones sea costosa para la organización, en la medida en que atraviesa todas las relaciones de poder de los tribunales.

El grado en que se manifiesta la separación de funciones jurisdiccionales de administrativas se relaciona con el *tipo de oficina* resultante. No casualmente, si bien en la enorme mayoría de los países que han reformado sus sistemas se evidencia algún grado de separación de funciones, y con ellas la creación de algún tipo de organismo administrativo, no en todos los casos se trata de *oficinas judiciales de gestión integral*. Podríamos sostener que en el modelo de tipos ideales de oficinas -al mejor estilo weberiano- una oficina judicial de gestión integral se define a partir del **grado máximo posible** de separación de funciones, lo que naturalmente conlleva la *autonomía de decisión*. En América Latina hay variadas experiencias de oficinas, pero su variedad no se asocia sólo a cómo se las denomina, sino principalmente a la *función* que tienen a su cargo. ¿Qué gestiona la oficina? ¿Gestiona procesos? ¿Gestiona audiencias? O ¿Gestiona *integralmente* el tribunal? Una **oficina judicial** es una **oficina de gestión integral** en la medida en que asume *el poder de la dirección de la gestión del tribunal*, y con ella la gestión de sus tres recursos centrales: los jueces y juezas, las salas de audiencia y los empleados y empleadas. Si la oficina puede efectivamente **decidir** sobre el tiempo de los jueces y juezas, determinar la forma en la que se va a organizar la agenda; organizar la asignación de los casos; distribuir de la carga de trabajo; disponer el uso de las salas y asignar las tareas a los empleados y empleadas; determinar la forma en la que se van a alcanzar los objetivos propuestos, así como la forma en la que se va a evaluar la eficacia y la eficiencia del trabajo del tribunal; asumir y gestionar la

comunicación con la ciudadanía; podemos entonces decir que se trata de una *oficina de gestión integral*.

Es cierto que definir la separación de funciones es, en sí misma, una tarea problemática. No hay dudas que tomar decisiones sobre la prueba es, en efecto, una decisión enteramente jurisdiccional; así como es una decisión enteramente administrativa determinar la asignación de tareas de los empleados y empleadas en un tribunal. Pero existen una multiplicidad de decisiones en las que esa separación de fronteras no es tan clara. Y donde resulta indispensable contar con espacios de coordinación institucional en los que jueces y juezas con directores y directoras de oficinas puedan definir, conjuntamente, criterios para organizar el trabajo. Por ejemplo, ¿Cuánto tiempo se debe asignar a determinadas audiencias? ¿Qué audiencias conviene organizar al inicio de la jornada laboral y cuáles más hacia el cierre? No son preguntas que puedan responderse enteramente desde lo administrativo ni tampoco enteramente desde lo jurisdiccional. Los tiempos se vinculan con las necesidades del litigio pero también con la disponibilidad de recursos al interior del tribunal.

Las voces que conforman este número de *Sistemas Judiciales* dan cuenta de todos estos desafíos. Hay casos más exitosos como el de México, y casos donde las resistencias de jueces y juezas todavía persisten como el de Chile. Sin embargo, en la gran mayoría de los casos analizados se pone en valor el uso de la información para la toma de decisiones. En algunos porque gracias a la producción de información han podido modificar dinámicas organizacionales, y en otros

porque el uso de la información es aún materia pendiente.

Con el avance irrefrenable de la tecnología, la posibilidad de obtener información sobre el funcionamiento de los tribunales se ha incrementado exponencialmente. Parece que podemos medir prácticamente todo. Pero ciertamente para poder medir necesitamos incorporar en la cultura organizacional la necesidad de producir información; un sistema que permite registrar todo lo deseado pero al que no se le carga la información, es un sistema inconducente. De igual modo, es indispensable guiar la medición de información a partir de identificar aquello que necesitamos *conocer* para, en su caso, *modificar*. Un punto sobre el que todavía es importante seguir explorando, de cara a valorar mejor las experiencias de los países, es qué sucede con la información que se produce. ¿Qué decisiones se han tomado con la información producida? Y en esa misma línea, ¿Quién hace uso de la información y para qué?

La incorporación de la tecnología es, sin dudas, el gran aspecto que hoy atraviesa a los tribunales en los distintos países. La emergencia del “expediente digital” y la acelerada incorporación de nuevas herramientas tecnológicas de gestión, junto con la inteligencia artificial, suponen un especial desafío para las oficinas. Sobre todo en aquellos casos en los que aún las transformaciones organizacionales no han logrado materializarse, y persisten prácticas propias del modelo inquisitivo. Si la organización del trabajo al interior de los tribunales sigue girando alrededor del expediente, difícilmente la tecnología permita avanzar en una correcta adecuación del trabajo hacia la

oralidad. Por el contrario, los casos aquí recogidos dan cuenta de cómo muchas veces la tecnología, y especialmente el expediente digital, supone la digitalización de procesos de trabajo alrededor de la escritura, permitiendo así la persistencia de los viejos problemas que pretendemos resolver. Nos encontramos entonces con una organización del trabajo de los tribunales alrededor de la conformación del expediente digital, y no alrededor de la organización y gestión de las audiencias orales. Y, en consecuencia, con la tan conocida delegación de funciones. Peor aún, con la sensación de que “las cosas han cambiado”, que “los tribunales se han modernizado” para volver digital un sistema de administración vetusto que se resiste a cambiar. Si algo dan testimonio las voces que conforman este número en sus artículos, en su entrevista y en su podcast, es lo que tantas veces ha sostenido Alberto Binder: que la reforma procesal penal debe ser pensada como una política pública a largo plazo; que debe desplegarse, evaluarse y revisarse de manera continua.

Más de 20 años han pasado desde la creación de las primeras oficinas. Ciertamente el mapa de América Latina hoy no es el mismo. Pero sostener la reforma implica revisar el funcionamiento de los tribunales, analizar su eficacia y eficiencia, así como profesionalizar el trabajo. Sabemos que la reforma organizacional es indispensable para el sostenimiento del sistema acusatorio, pensarla, problematizarla y analizarla debe ser un ejercicio continuo. *Sistemas Judiciales* nació con el fin de construir un espacio de reflexión permanente sobre, especialmente, la dimensión organizacional de los sistemas de admi-

nistración de justicia. Con mucho entusiasmo editamos este nuevo número de la revista, esperando que podamos hacer de ella un espacio colectivo de una disciplina que requiere, cada vez más, ser profundizada.

-

# Retos y logros de la Gestión Judicial en Coahuila

Javier Rangel Ramírez

NÚMERO  
25

## Sistemas Judiciales

*Una perspectiva integral sobre la administración de justicia*

GESTIÓN JUDICIAL DESDE LA PRÁCTICA

 **CEJA**   
Centro de Estudios de Justicia de las Américas  
Justice Studies Center of the Americas

 **INECIP**  
INSTITUTO DE ESTUDIOS COMPARADOS  
EN CIENCIAS PENALES Y SOCIALES

# Retos y logros de la Gestión Judicial en Coahuila

**Javier Rangel Ramírez**, *Administrador General de los juzgados de Primera Instancia del Sistema Acusatorio y Oral de la ciudad de Saltillo, Coahuila de Zaragoza.*

**RESUMEN:** Ante a la reforma del Sistema de justicia penal mexicano en 2008, el trabajo en los tribunales se dividió en cuestiones jurisdiccionales y administrativas dando pie a la creación de un nuevo órgano los cuales son denominados Gestión judicial. en este artículo hablaremos de la experiencia que hemos vivido dentro de la creación y transformación de la gestión judicial en el Poder Judicial del Estado de Coahuila de Zaragoza.

**PALABRAS CLAVES:** GESTIÓN, DESFORMALIZACIÓN, PROCESOS, TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN, BUENAS PRÁCTICAS, REINGENIERÍA, COORDINACIÓN, SISTEMA DE JUSTICIA PENAL (SJP).

## I. El inicio

Coahuila inició su experiencia en el sistema de justicia penal en el año 2013, cuando se implementa la primera gestión judicial en el Estado. La implementación inicial del nuevo órgano administrativo en los tribunales presentó dificultades, principalmente por la resistencia de los jueces a ceder el control de tareas administrativas como la gestión de agendas, audiencias, tiempos y estadísticas, así como el soporte jurídico a los procesos.

La primera implementación fue con el modelo de jueces de causa, esto significa que cada causa ingresada estaba ligada a un solo juez hasta el dictado del auto de apertura del juicio oral, con una agenda completamente desorganizada, además de salas abiertas según la cantidad de jueces disponibles. Esta situación generaba una contradicción, los jueces mantenían el control total de las causas. Esto limitaba la capacidad operativa de la administración, ya que el proceso seguía recargado en el órgano jurisdiccional. La falta de un horario establecido para las audiencias causaba constantes conflictos entre las áreas administrativas y jurisdiccionales, además de dificultar la coordinación con otros actores del sistema de justicia penal.

## II. El cambio

Ante los resultados del estudio «Hallazgos 2015» del Centro de Investigación para el Desarrollo (CIDAC), que ubicaba a Coahuila en el lugar 29 de 31 estados en cuanto al avance en la implementación del sistema de justicia penal, se decidió realizar una reingeniería en el funcionamiento de los tribunales.

Para lograr un impacto positivo en la labor de los operadores del Sistema de Justicia Penal y una verdadera reingeniería, se hizo evidente la necesidad de ir más allá de la vo-

luntad de cambio. Era crucial establecer un marco normativo sólido que rigiera la operatividad de los procedimientos penales.

En consecuencia, en 2016, con el objetivo de marcar un punto de inflexión, se acordó la implementación de mecanismos para la gestión de procesos. Estos mecanismos buscan garantizar el cumplimiento de los principios y objetivos del sistema, el uso eficiente de los recursos y la calidad de la atención a los usuarios.

Para alcanzar el objetivo final de un sistema de gestión exitoso, se definieron las siguientes actividades imprescindibles:

- Identificar los resultados
- Separar el proceso en tareas y responsabilidades específicas para cada actor, teniendo claro los plazos que deben cumplirse.

Por ello, surgió para Coahuila en octubre del 2016, un paquete de reglamentos que fincarían las bases de la gestión institucional.

- Reglamento interior de los órganos jurisdiccionales en materia penal del sistema acusatorio y oral
- Protocolos Administrativos en el Sistema Acusatorio Y Oral En Materia Penal Para el Estado De Coahuila De Zaragoza
- Estándares de Actuación para Jueces De Primera Instancia En Materia Penal Del Sistema Acusatorio Y Oral Del Poder Judicial Estado De Coahuila De Zaragoza.

Estos mecanismos de operación materializaron los principios del sistema acusatorio para lograr una operación eficiente del Sistema de Justicia Penal en el Poder Judicial

del estado de Coahuila de Zaragoza. Así, se atendió la necesidad de que las instituciones operadoras contaran con una estructura organizacional bien definida, que estableciera con claridad la conformación, funciones, relaciones y responsabilidades de cada área involucrada en el proceso penal. De esta manera, se busca asegurar que cada operador cumpla sus funciones de forma adecuada.

No obstante, se tenía la necesidad de contar con un documento que representara la funcionalidad y los cimientos donde reposaría la gestión administrativa. Para ello hubo que establecer prácticas de seguimiento y observación del desempeño de las estructuras funcionales para evaluar el flujo y también modificar la conformación y las dinámicas de los equipos de trabajo para obtener mejores resultados.

Se propuso la articulación de metodologías de trabajo y procesos de toma de decisiones que aseguraran la eficiencia en el uso de recursos y la prestación de servicios de calidad a los usuarios. Ello atendiendo que los criterios de gestión deben establecerse a partir de la observación sistematizada de la carga de trabajo, de las capacidades humanas y materiales de la institución, así como de variables específicas, como tipo de delito o características del territorio en el que se opera. Asimismo, se deben incluir mecanismos efectivos de comunicación y colaboración con otras instituciones del sector justicia, para ejecutar y facilitar los trámites y procedimientos que se requieran durante el proceso penal.

Se determinó entonces que la administración institucional y el modelo de gestión debían contar con estructuras operativas sólidas.

das. Esto dio origen al Manual de Organización del Sistema Acusatorio y Oral del Poder Judicial del Estado de Coahuila de Zaragoza. Este documento sirve como instrumento de apoyo administrativo para la inducción del personal de nuevo ingreso al Poder Judicial, familiarizándolo con las actividades de la dependencia. Además, permite la estandarización de las actividades para el logro de los objetivos del área.

Su contenido tiene la finalidad de establecer y difundir los procedimientos, actividades y responsables de realizar las funciones que han sido encomendadas a cada área que participa en el proceso, buscando proporcionar servicios de calidad y con enfoque de mejora continua. El manual permite optimizar los procesos y servicios de impartición de justicia de una manera eficiente, honesta, pronta y transparente, que permita agilizar los trámites que se realicen.

Aunque no existe un modelo de gestión definitivo, se buscó incorporar procesos, estructuras y perfiles modernos e innovadores, sin dejar de lado los elementos básicos. Se identificó la importancia de prestar atención a la interacción entre los operadores en los modelos de trabajo de cada institución.

El éxito de la creación de este manual se basa en que en la optimización de procesos consistente en la sistematización del proceso penal en el Estado (Sistema PAIJ: Plataforma de Administración Integral e Impartición de Justicia) en el cual se definen tanto las actividades como funciones que deben desempeñar cada de los intervinientes involucrados en cada uno de los sub-procesos bajo un control de seguimiento constan-

te desde el inicio hasta su conclusión el cual monitorea los plazos y tareas a realizar.

Es decir, se pensó y se creó de abajo hacia arriba, identificando cada tarea que existe en el tribunal y con ello se encuentre institucionalizado desde su nacimiento. De esta forma, cada persona involucrada en el proceso, desde la recepción de un asunto en adelante, tiene su tarea y su importancia claramente definidas. Esto facilita la apropiación de las responsabilidades y permite dejar una ruta plasmada para que las rotaciones de personal, inherentes al sistema, no afecten a los usuarios. Este manual incluye:

- Metodología
- Macroflujo
- Estructura orgánica
- Coordinación interinstitucional
- Fichas de cargos y descripción de perfiles de puesto.

Con esta visión de estructura organizacional, se potenció el beneficio de los estándares de desempeño. Estos se identificaron como una herramienta clave estructural y sistemática que permite dar seguimiento al desempeño profesional dentro de las áreas administrativas del Tribunal, siendo además una herramienta de comunicación entre el Jefe del Grupo y sus subordinados, la cual nos ofrece las siguientes ventajas:

- Mejorar de manera continua el desempeño profesional.
- Establecer y/o actualizar las políticas de desempeño y mejora continua.
- Actualizar los perfiles de puesto.
- Actualizar los manuales de procedimientos al identificar

posibles cuellos de botella en el proceso punta a punta.

- Establecer políticas de ascenso.
- Tomar decisiones para reubicación del personal con base en sus perfiles y competencias.
- Identificar necesidades de capacitación.
- Identificar errores o áreas de oportunidad.
- Identificar problemas interpersonales que permitan tomar decisiones de reubicación de puestos.
- Proponer medidas y disposiciones orientadas a mejorar el desempeño de los empleados.
- Retroalimentar al personal en cuanto a su desempeño profesional.
- Planear y organizar el trabajo para hacerlo sistemático y eficiente.
- Distribuir el trabajo de manera justa y equitativa, logrando un ambiente de satisfacción entre los empleados.
- Vincular las necesidades del Tribunal con las exigencias que requiere el puesto.
- Detectar las necesidades de mobiliario y equipo mínimo indispensable.

En 2017, tras el diseño de estos insumos adaptados a nuestras necesidades, se inició la implementación de los modelos de organización y gestión. Este proceso incluyó innovaciones que permitieron optimizar los tiempos de respuesta a los usuarios. Con la ruta definida y el personal correctamente distribuido, sumado al análisis de la información y estadísticas, surgió la necesidad de coordinar, en primer lugar, las áreas administrativa y judicial.

Identificando necesariamente mantener una sinergia, existía la urgencia de definir la separación de funciones entre el área administrativa y la judicial. Se buscó, en primer término, la optimización de los recursos humanos a partir de las siguientes acciones:

- Apertura del canal de comunicación con el órgano judicial.
- Organización de la agenda en una primera etapa.
- Detección de trámites administrativos que realizaban los jueces.
- Coordinación con las operadoras.
- Sinergia con el staff de jueces para facilitar las labores de ambos órganos.
- Estandarización de criterios del staff de jueces para la administración en acuerdos y notificaciones.
- Reorganización administrativa de las guardias.
- Se establecieron canales de comunicación con la parte directiva del tribunal.
- Abrimos las puertas a la visión externa de nuestro trabajo, para poder recibir mejores prácticas de otros Estados.
- Firma del auto de inicio de las causas por la administración
- Se crearon instrumentos de medición en la unidad de trámite se dividió por etapas el trabajo.
- Se logró en coordinación con la defensoría pública, el ministerio público y el centro penitenciario establecer los correos electrónicos como herramienta de notificación y comunicación.

Existen acciones claves que marcan un antes y un después en la estructura del tribunal:

- Desprender a los jueces de la causa. Es decir, migrar de jueces de causa a jueces de audiencia, esto implicaría que los jueces no se encuentren siempre en conocimiento de las mismas causas, asumiendo la administración la distribución de la agenda que permitiera proteger a un tribunal en caso de ese asunto se fuera a juicio.
- Cambio significativo en el agendamiento de audiencias, como una primera etapa que consistió en poner horarios y especialidades, generar bloques de atención de los asuntos generando tres bloques para su atención.
- En el área administrativa, se distribuyeron las cargas de trabajo según las etapas del Código Nacional. Esto generó un sistema de cambio de estafeta en cada fase, donde se supervisa que la persona que recibe el asunto en la nueva etapa cuente con la primera parte del proceso totalmente completa. Esa forma de trabajo también contribuye y propone un orden administrativo.

Con estas acciones, los logros fueron inmediatos y algunos de los identificados fueron:

- En ese mismo año los jueces desahogan el doble de audiencias que el año anterior.
- Pasamos de desahogar 10 audiencias diarias en promedio en 2016, a desahogar 40 audiencias diarias en promedio en 2019 en un horario de 9:00 a 14:00 horas.
- Los jueces desahogan de 7 a 10 audiencias diarias en promedio.

- Para 2017 nos permite soportar el 162% de aumento de carga de trabajo.
- La administración asume por completo el trámite de las causas.
- Se divide por completo la función jurisdiccional de la administrativa.
- Cualquier anomalía dentro del trámite de las causas, es atribuible a la administración.

Como parte de la reingeniería de la gestión administrativa, y en coordinación con los jueces y la administración, se formó una comisión para determinar qué acuerdos son de índole administrativa y cuáles jurisdiccionales, con el objetivo de que la administración pueda firmar los primeros.

Esta iniciativa se materializó en el Acuerdo C-231-A/2018, emitido por el H. Consejo de la Judicatura<sup>1</sup>. Dicho acuerdo modificó los artículos 24, 29 y 30 del Reglamento Interior de los Juzgados de Primera Instancia en Materia Penal del Sistema Acusatorio y Oral del Poder Judicial del Estado de Coahuila de Zaragoza<sup>2</sup>, y adicionó el artículo 30 Bis. En este último se establece la facultad del administrador, jefe de causas y encargado de causa para emitir, firmar y ejecutar los acuerdos administrativos de mero trámite. Esta medida clarificó qué acuerdos deben ser firmados por los jueces y cuáles por la administración, optimizando la gestión y los tiempos de respuesta.

En primer término, se hace referencia a lo que establece el Código Nacional de Procedimientos Penales, en donde se determina

1 H. Consejo de la Judicatura, Acuerdo 231-A-2018, 24/09/2018.

2 H. Consejo de la Judicatura, Reglamento interior de los órganos jurisdiccionales en materia penal del sistema acusatorio y oral, 31/10/2016.

que existen dos formas de resoluciones, que en lo que aquí interesa, establece:

**“Artículo 67. Resoluciones judiciales.** La autoridad judicial pronunciará sus resoluciones en forma de sentencias y autos. Dictará sentencia para decidir en definitiva y poner término al procedimiento y autos en todos los demás casos. Las resoluciones judiciales deberán mencionar a la autoridad que resuelve, el lugar y la fecha en que se dictaron y demás requisitos que este Código prevea para cada caso”<sup>3</sup>.

Los fallos judiciales se emitirán oralmente y tendrán efecto al día siguiente, como máximo. Solo se registrarán por escrito las siguientes resoluciones: **I.** Providencias precautorias. **II.** Órdenes de aprehensión y comparecencia. **III.** Control de la detención. **IV.** Vinculación a proceso. **V.** Medidas cautelares. **VI.** Apertura a juicio. **VII.** Sentencias definitivas (juicios especiales y ordinarios). **VIII.** Sobreseimiento. **IX.** Autorización de técnicas de investigación con control judicial previo.

**“Artículo 70. Firma.** Las resoluciones escritas serán firmadas por los jueces o magistrados. No invalidará la resolución el hecho de que el juzgador no la haya firmado oportunamente, siempre que la falta sea suplida y no exista ninguna duda sobre su participación en el acto que debió suscribir, sin perjuicio de la responsabilidad disciplinaria a que haya lugar”<sup>4</sup>.

En atención a los preceptos mencionados, se concluyó que el acuerdo no constituye una resolución, sino un acto preparatorio para las audiencias que celebra el juez. Sirve para comunicar a las partes el estado proce-

sal de las carpetas administrativas y, en su caso, ordenar el auxilio judicial solicitado al notificador adscrito al juzgado, quien se encuentra bajo la supervisión de la administración. Además, se determinó la adición de los siguientes artículos:

**“ARTÍCULO 30 BIS.** El Administrador, Jefe de Causas o Encargado de Causa, tendrán las facultades siguientes.

**I.** Emitir, firmar y ejecutar los acuerdos administrativos de mero trámite que a continuación se enlistan:

**a.** Auto de inicio de causa con detenido y sin detenido. **b.** Citorios. **c.** Acuerdos en los que se programan audiencias y se ordena notificación durante el proceso, excepto la revisión de medidas cautelares. **d.** Autos de inicio en cuadernillos auxiliares, tales como controles de garantías, actos de investigación y ratificación de medida de protección. **e.** Amparos en los que no sea cierto el acto reclamado. **f.** Exhortos cuando se ordene la notificación. **g.** Acuerdos de solicitud de copias de las carpetas administrativas, además de audio y video. **h.** Acuerdos de cambio de defensor. **i.** Oficios de traslado de imputados derivados de los autos de inicio de las causas. **j.** Vistas de incumplimiento de salidas alternas a las partes. **k.** Requerimiento de informes a las partes sobre el cumplimiento de las condiciones de la suspensión.

**II.** Serán de firma exclusiva para los jueces, los siguientes acuerdos:

**1.** Todos los asuntos relacionados con adolescentes.

**2.** Decreto de extinción de la acción penal.

<sup>3</sup> H. Consejo de la Judicatura, Acuerdo 231-A-2018, 24/09/2018.

<sup>4</sup> H. Consejo de la Judicatura, Acuerdo 231-A-2018, 24/09/2018.

3. Cualquier autorización en cuanto a las medidas cautelares impuestas.
4. El acuerdo que recae al informe de la Unidad de Medidas Cautelares en el que se comunica el incumplimiento a una de las medidas y se hace efectivo el apercibimiento de arresto.
5. Puesta a disposición del sentenciado.
6. Autos de apertura, así como todos los complementarios que se dicten durante el juicio.
7. Acuerdos que recaen sobre medios de impugnación.
8. Acuerdos complementarios después de audiencia.
9. Amparos en los que sea cierto el acto reclamado.
10. Acuerdos en los que se niegue citar audiencia.
11. Acuerdos que recaen en los exhortos cuando se niega diligenciarlos.
12. Audiencias de revisión de medidas cautelares.

III. Será facultad de la administración, la suscripción de los informes rendidos a los juzgados federales en los que se niega la existencia del acto reclamado. La comunicación proporcionada a las autoridades federales, en cuanto a los actos que se reclaman del órgano judicial, y de los cuales no se ha emitido acto por parte de algunos de los jueces, corresponderá a la administración; por lo que girar los oficios correspondientes, será facultad del Jefe de la Unidad de Causas u homólogo, toda vez que dicho funcionario del área administrativa es quien tiene las atribuciones de dar seguimiento a las cau-

sas y expedientillos ingresados, de los cual los jueces no tienen registro.

*Por el contrario, en cuanto a los actos reclamados de los que sí existiere resolución por parte del juez, en ausencia del que lo haya emitido, su suscripción corresponderá al Juez Coordinador. IV. Los acuerdos y los oficios emitidos por la administración deberán ser firmados por el Jefe de Unidad de Causas, Encargado de Causa, o en quien se delegue esa función, lo anterior en atención a que el seguimiento e integración de las carpetas administrativas de las causas corresponde a dicha Unidad, de conformidad con los artículos 29 y 30 del presente Reglamento. Asimismo, en atención a que el encargado de causa, en determinado momento debe de gozar de los periodos vacacionales, así como los descansos obligatorios (fines de semana y días festivos) se deberá de designar las facultades al Jefe o Administrador que se asigne de guardia en esos días”<sup>5</sup>.*

La firma de este acuerdo trajo consigo un flujo de trabajo más dinámico en la administración, lo que impulsó nuevas innovaciones. En coordinación con el staff de jueces, se consolidó una nueva forma de gestionar las audiencias iniciales, cuyo plan piloto comenzó en noviembre de 2017. Esta modalidad permitía atender a un mayor número de detenidos en una misma audiencia.

Además, se flexibilizaron los horarios para la citación en las audiencias de formulación de imputación, agendando varias audiencias por el mismo delito a la misma hora. Esto permitió optimizar el recurso humano del tribunal, así como el de los demás operadores del sistema de justicia penal.

5 H. Consejo de la Judicatura, Acuerdo 231-A-2018, 24/09/2018.

Esta dinámica se extendió a las audiencias de prórrogas de plazo, ratificación de medidas y revisiones de suspensión condicional, con el objetivo de evitar tiempos muertos y optimizar el tiempo de los jueces en la sala de audiencias. Es importante destacar que estas innovaciones se basaron en datos que permitían mejorar los tiempos de las audiencias.

Con nuestro modelo de gestión consolidado como la estrategia que guía las operaciones y decisiones del juzgado, y conscientes de que un modelo de gestión sólido permite operar, mantenerse a flote y prosperar ante los cambios, se implementó la modalidad de audiencias concentradas. Esta metodología surgió como resultado de la coordinación interinstitucional entre los operadores del sistema de justicia penal y la disposición de los jueces para responder a la carga de trabajo del juzgado.

Desde 2019, jueces, el Administrador General del Sistema Penal del Poder Judicial del Estado, personal de la Fiscalía General del Gobierno del Estado y del Instituto Estatal de Defensoría Pública han colaborado en el desarrollo del modelo de audiencias concentradas en la justicia penal local. Implementado inicialmente en el Juzgado de Primera Instancia en Materia Penal del Sistema Acusatorio y Oral del Distrito Judicial de Saltillo, este modelo se ha extendido al resto del estado e incluso a algunos poderes judiciales del país, con resultados trascendentes y beneficios significativos en la agilización del sistema de justicia.

Con el objetivo de mejorar la percepción ciudadana y optimizar los procesos internos

de los tribunales, las audiencias concentradas se presentan como una buena práctica. La resolución de casos se logra, entonces, con tres características básicas, como lo son: además de fortalecer los mecanismos internos, permite:

- Audiencias ágiles y con tiempos cortos de espera.
- Privilegiando el uso de lenguaje claro y accesible para las personas usuarias.
- Garantizando un enfoque de género y perspectiva de derechos humanos.

Las audiencias concentradas son un método de gestión utilizado para optimizar el tiempo y los recursos al agrupar múltiples audiencias en un período de tiempo específico. En lugar de distribuir las audiencias a lo largo del tiempo, se programan en bloques o jornadas continuas. Esto permite desahogar un mayor número de audiencias en un lapso más reducido, agilizando los procedimientos judiciales y disminuyendo los tiempos de espera tanto para los usuarios como para los jueces y el personal judicial.

Las audiencias concentradas permiten atender varios casos en una misma sesión, optimizando el tiempo y los recursos. Se agrupan asuntos similares, realizando las partes comunes (como la identificación de los involucrados) una sola vez. Luego, se aborda cada caso de forma individual, garantizando el orden y la protección de los derechos de las partes.

Las audiencias concentradas son conducidas por la misma persona juzgadora, la misma persona agente del Ministerio Público y la misma persona defensora pública, siguiendo la siguiente secuencia de pasos di-

señados con el objetivo de optimizar la gestión del tiempo y los recursos disponibles.

Se debe de iniciar el proceso agrupando los casos por tipos de audiencia o delito. Esta clasificación permite una organización más efectiva y facilita la identificación de aquellos casos que pueden ser tratados simultáneamente.

Al implementar audiencias concentradas, es fundamental que el tipo de audiencia sea similar. Podemos agrupar, por ejemplo, audiencias intermedias de primera vez, prórrogas de plazo, verificaciones de cumplimiento de la suspensión condicional a proceso o, como suele ser más común, audiencias de control de detención. Esta agrupación permite optimizar el trabajo al abordar casos similares en una misma sesión, concentrando esfuerzos y recursos.

Para organizar las causas que se tratarán en la audiencia, es esencial notificar a todas las partes involucradas con suficiente antelación. Deben estar informadas sobre los casos específicos que se abordarán y tener la oportunidad de prepararse adecuadamente para la audiencia conjunta.

Una vez en la sala, el juez se coordina con las partes para asegurar una gestión eficiente de la audiencia. Esto facilita el flujo de los procedimientos y evita confusiones o demoras que puedan afectar los derechos de los participantes.

En Coahuila, las audiencias concentradas se implementaron inicialmente para casos de flagrancia de delitos no graves, brindando una respuesta rápida en situaciones urgentes. Sin embargo, su uso se extiende a otros escenarios, como aquellos donde no

hay una víctima directa (por ejemplo, narcomenudeo) o cualquier tipo de audiencia que permita optimizar los recursos. Para un funcionamiento efectivo, es crucial la coordinación entre:

- Fiscalía y Defensoría Pública: Asegurar una ejecución eficiente del modelo.
- Gestión judicial, jueces y juezas: Garantizar una operación fluida y la homologación de criterios.
- Defensorías Públicas y abogados: Promover el conocimiento y la aplicación correcta de la metodología.

Los beneficios de las audiencias concentradas son evidentes y medibles. Se logra una reducción significativa en los tiempos de espera para las personas involucradas en un proceso penal, brindando respuestas más rápidas y accesibles. Al eliminar formalismos innecesarios, se agiliza la administración de justicia. Además, se optimizan los recursos humanos y materiales de las instituciones, permitiendo una gestión más eficiente y sostenible del sistema judicial.

En esta misma línea de innovación, la administración desarrolló otra metodología de gestión que se aplica en todo el Estado: el agendamiento por bloque. Esta práctica de productividad, y administración de tiempo limita un cierto número de audiencias en un plazo fijo, esta innovación nació con la medición de tiempos de los jueces y una vez identificados los tiempos que les lleva el desahogo de una audiencia, se propone un factor motivador ya que la utilidad percibida al desahogar audiencias de forma más ágil permite mejorar los tiempos de desahogo de audiencias. Por ello esta estrategia de organización, es una actividad conjunta de

los jueces y la administración, pero conlleva un estudio previo de los asuntos que se van a asignar para evitar el error y no entorpecer el flujo de las actividades planeadas en la jornada.

Por ello, la gestión o administración del juzgado deberá:

- Examinar y agrupar las peticiones de audiencia.
- Estructurar horarios analizando el tiempo promedio de cada actividad.
- Conocer el número de salas y personas juzgadoras disponibles para audiencia.
- Determinar tipos de bloque (urgentes, programadas, concentradas, complejas, etc.).
- Conocer el plazo legal.

Este modelo de gestión, denominado “agendamiento por bloque”, clasifica las audiencias según su complejidad y naturaleza para una asignación de salas más eficiente:

- **Baja complejidad:** Audiencias que requieren menor tiempo y recursos.
- **Programadas:** Audiencias agendadas con antelación.
- **Concentradas:** Audiencias que agrupan varios casos similares.
- **Alta complejidad:** Audiencias que requieren mayor tiempo y atención.
- **Urgentes:** Audiencias que requieren atención inmediata.
- **Especiales:** Audiencias con características específicas que requieren un manejo particular.

Este sistema de agendamiento es aplica-

ble a todas las audiencias que se realizan en un tribunal.

En el año 2020, enfrentamos uno de los retos más grandes, la pandemia; ¿cómo seguir administrando justicia sin correr riesgos? En Coahuila, nos pusimos a trabajar en la planeación de una estrategia para seguir con la marcha habitual sin poner en riesgo a nadie, es por eso que bajo la batuta de nuestro Presidente, Miguel Felipe Mery Ayup, diseñamos una agenda virtual y convertimos aplicaciones de video conferencias como Zoom, Google Meet, en nuestras salas de audiencia, además de la incorporación de la firma electrónica, esto nos permitió continuar con las actividades cotidianas en un corto lapso ya que solo se recesaron dos meses.

Además, se elaboraron y aprobaron protocolos para el desarrollo de audiencias virtuales, estableciendo las formas de litigación requeridas para este tipo de audiencias<sup>6</sup>. Esto fortaleció la capacidad de las partes para participar en audiencias virtuales de manera efectiva.

Cabe destacar que la primera audiencia de juicio oral virtual en México se realizó en Coahuila. Con el objetivo de facilitar el acceso a la justicia, también se implementaron audiencias telefónicas, utilizando teléfonos celulares con capacidad de grabación para cumplir con los requisitos del Código Nacional de Procedimientos Penales. Este tipo de audiencias se utiliza en casos como las solicitudes de órdenes de aprehensión u órdenes de cateo, donde se requiere la disponibilidad del juez en cualquier momento. Ambas mo-

6 H. Consejo de la Judicatura, Acuerdo Protocolos de Audiencias Vía Remota, 03/06/2020.

dalidades, virtual y telefónica, siguen vigentes en la actualidad.

Desde la implementación del sistema de justicia penal, Coahuila ha mantenido un compromiso con la evolución constante y sólida del sistema, adaptándose a las complejidades de la realidad delictiva en México. Muestra de ello es la iniciativa de los jueces en 2022 que dio origen a las Audiencias de Acceso Rápido, un paso importante hacia la eficiencia e innovación en el sistema judicial.

Esta modalidad de audiencias de acceso rápido es el producto de un trabajo de coordinación interinstitucional entre las autoridades operadoras del sistema de justicia penal y del acompañamiento de Con Justicia USAID México. Desde diciembre del 2022, personas juzgadoras, el Administrador General del Sistema Penal del Poder Judicial del Estado, personal de la Fiscalía General del Gobierno del Estado y del Instituto Estatal de Defensoría Pública han venido trabajando en el modelo de audiencias de acceso rápido en la justicia penal local.

Esta iniciativa tiene por objeto crear una forma de trámite para desahogar audiencias de acceso rápido, a partir de la idea de eliminar el proceso de que el Ministerio Público presente un escrito de solicitud de audiencia y, en consecuencia, eliminar la actividad que se genera en el juzgado oral penal para dictar acuerdo, realizar notificaciones, así como los tiempos de agendamiento de audiencia.

Esto permite al Ministerio Público, una vez alcanzado un acuerdo con las partes involucradas (persona imputada, defensores, asesores jurídicos y víctima), agendar una audiencia de forma inmediata a través de

un acceso especial en la agenda del juzgado oral penal. Esta modalidad, denominada «Audiencias de Acceso Rápido», se utiliza en casos de prórroga de plazo, acuerdo reparatorio, suspensión condicional del proceso, sobreseimiento y procedimiento abreviado.

Las audiencias de acceso rápido agilizan las causas penales que se resuelven mediante salidas alternas o terminación anticipada del proceso, eliminando la necesidad de trámites administrativos como el acuerdo y la notificación. El Ministerio Público, previo a la negociación con la defensa, puede acceder a una agenda virtual para solicitar la audiencia. En colaboración con el juzgado, se coordina la logística para convocar a todas las partes.

Durante la audiencia, las exposiciones se realizan de forma concisa y se presentan los elementos de prueba necesarios para que el juez tome una decisión. Esta modalidad ofrece beneficios como:

- Reducción de tiempos de espera y de audiencias.
- Optimización de recursos humanos y materiales.
- Priorización de la atención a quienes han llegado a un acuerdo.
- Depuración y conclusión de los procedimientos penales.
- Incremento de la efectividad y la solución rápida de los casos.

El esfuerzo continuo en la mejora de la gestión administrativa en Coahuila ha generado una propuesta sólida para optimizar el sistema de justicia. Se demuestra con hechos que la sostenibilidad del sistema penal es posible a través de la mejora continua, la

coordinación, la medición y la innovación. Prueba de ello es el segundo lugar nacional que ocupa Coahuila en el Ranking de Capacidad Institucional de la edición 2023 de Hallazgos de México Evalúa, que evalúa la capacidad de las entidades para responder a las demandas del Sistema de Justicia Penal.

### III. Bibliografía

- H. Consejo de la Judicatura, Acuerdo 231-A-2018, 24/09/2018.
- H. Consejo de la Judicatura, Acuerdo Protocolos de Audiencias Vía Remota, 03/06/2020.
- H. Consejo de la Judicatura, Reglamento interior de los órganos jurisdiccionales en materia penal del sistema acusatorio y oral, 31/10/2016.

# Oficinas gestoras de procesos en Bolivia

José Manuel Gutiérrez Velásquez

NÚMERO  
**25**

## Sistemas Judiciales

*Una perspectiva integral sobre la administración de justicia*

GESTIÓN JUDICIAL DESDE LA PRÁCTICA

 **CEJA**   
Centro de Estudios de Justicia de las Américas  
Justice Studies Center of the Americas

 **INECIP**  
INSTITUTO DE ESTUDIOS COMPARADOS  
EN CIENCIAS PENALES Y SOCIALES

# Oficinas gestoras de procesos en Bolivia

## UNA TRANSFORMACIÓN INCONCLUSA

José Manuel Gutiérrez Velásquez, *Vocal Constitucional, Tribunal Departamental de Justicia de Santa Cruz, Bolivia*

**RESUMEN:** La implementación de la Oficinas Gestoras de Procesos desde la promulgación de la Ley N° 1173, se ha conjugado con un momento de crisis económica e institucional en el Órgano Judicial, con múltiples carencias de orden material, organizativo y funcional, sin embargo ese caminar ha implicado una serie de aprendizajes institucionales que podrían limar asperezas, destacan los mecanismos de interoperabilidad y desarrollo de sistemas de gestión, pese a ello se deduce una falta de integración entre juzgados y OGP, propias de la resistencia al cambio de este paradigma organizacional.

**PALABRAS CLAVE:** ORGANIZACIONAL, PARADIGMA, GESTIÓN, SISTEMAS.

### I. Introducción

La organización y gestión judicial poseen características únicas que las distinguen de otros servicios públicos. Estas deben considerarse al diseñar leyes y modelos de gestión, tanto en el ámbito judicial como en el administrativo. Si bien la función de impartir

justicia es exclusiva e indelegable de los jueces, es común observar un modelo de gestión donde dedican gran parte de su tiempo a dirigir y controlar las tareas del personal administrativo, en lugar de centrarse en su labor jurisdiccional.

Este modelo tiene que ver con una confusión esencial entre lo que es gestión propiamente dicha y el cumplimiento de función jurisdiccional. Al respecto, Alberto Binder sostiene:

*“No es posible seguir analizando el problema de los recursos humanos en el sistema judicial sin considerar la delegación de funciones como un problema central. En primer lugar, porque una distorsión tan básica afecta a la totalidad del funcionamiento de cada una de las organizaciones y también distorsiona profundamente el sistema de necesidades de capacitación. En segundo lugar, porque produce un dilema que se ha planteado en numerosas ocasiones: si se capacita a los funcionarios en sus tareas específicas, en lugar de las distorsionadas por la delegación de funciones y, al mismo tiempo, no se modifica el entorno organizacional o el sistema procesal se aumenta la disfunción del sistema en su conjunto, por lo que la capacitación no podría ser evaluada desde el punto de vista de mejoramiento de la eficiencia. Es decir, se revierte el proceso de adaptación, lo que es deseable desde el punto de vista de la reforma judicial, pero se debe asumir que en el corto plazo puede aumentar la dis-*

*función del sistema, salvo que este cambio vaya íntimamente ligado a otros procesos de transformación. Por el contrario, si se asume como una constante la delegación de funciones y la distorsión de los roles internos, entonces esa capacitación no estaría ayudando al proceso de cambio. La búsqueda de un equilibrio en el marco de este problema ha sido más bien una aspiración que una realidad que pro-dujera una metodología específica”<sup>1</sup>.*

La reforma procesal penal en Bolivia tiene entre sus principios rectores los de oralidad, publicidad, contradicción, concentración e inmediación. De ello deriva, necesariamente, un sistema de audiencias o con centralidad en las audiencias, lo que requiere la presencia de todas las partes intervinientes: juez, fiscal, defensor, imputado y, eventualmente, víctima y abogado, en un mismo lugar, a la misma hora y el mismo día, ya sea física o virtualmente. Ningún juez puede comenzar una audiencia sin las partes presentes, pues es un requisito sustancial que éstas concurren a la misma, entonces ese es el propósito esencial de la gestión de audiencias.

La referida norma ha realizado cambios importantes a la Ley N° 1970 “Código de Procedimiento Penal”<sup>2</sup>, orientados a lograr la pronta y oportuna resolución de los conflictos penales, la adopción de medidas indispensables para profundizar la oralidad y la protección a niñas, niños, adolescentes y mujeres víctimas de violencia, evitar el retraso procesal y el abuso de la detención preventiva, introduce también el uso de tecnologías,

la interoperatividad entre sistemas y la creación de oficinas gestoras.

Sin embargo, las deficientes notificaciones, constantes suspensión de audiencias o señalamiento inoportuno de las mismas, aún son pan de cada día en nuestra realidad procesal, como acreditan los constantes reclamos y hasta procesos de orden disciplinario que se van dando justamente por estas disfunciones, que no son solo personales sino sistémicas.

Entre las principales causas de este tipo de problemas está la carencia de una agenda única o unificada entre los actores institucionales principales del proceso penal, jueces y fiscales. Un sistema de audiencias, como el que deriva de la actual configuración del sistema procesal penal requiere de partes peticionando y de un juez que, a la par de conducir, les exija exponer de un modo coherente y adecuado tal petición porque sobre ello deberá resolver; pero para que ello ocurra las partes deben ser notificadas oportunamente para asistir a las audiencias, además que el agendamiento de las misma responda a la necesaria coordinación entre jueces y fiscales; es decir no solo un agendamiento racional, oportuno y coordinado, sino también notificaciones oportunas y correctas, para que ello se efectivice no solo se requieren leyes, recursos económicos, capacitación, etc., sino sobre todo un cambio radical de mentalidad en los jueces y las autoridades del órgano judicial.

1 Binder, “Los oficios del jurista: la fragmentación de la profesión jurídica y la uniformidad de la carrera judicial”, p. 38.  
2 Honorable Congreso Nacional, Ley N° 1970.

## II. Orígenes

El Protocolo de Dirección de Audiencias de Medidas Cautelares<sup>3</sup>, aprobado por Tribunal Supremo de Justicia, producto de un sesudo análisis de la realidad procesal, reveló obstáculos que dificultan el trabajo de los jueces, afectando su rendimiento. A pesar del esfuerzo personal, la programación y realización de audiencias se ve obstaculizada por la superposición y la ausencia de las partes.

Entre otros factores, esto se relacionó con la falta de criterios uniformes para la confección de las agendas y para la distribución de la carga de trabajo entre los juzgados, la falta de coordinación entre cada oficina y con las partes litigantes, las deficiencias del sistema de notificaciones y la falta de controles efectivos sobre las causas de las suspensiones. Se encontró también que la cantidad de audiencias programadas y efectuadas por día era muy baja, pese a que la carga de trabajo percibida por jueces es alta. Esto sucede porque ocupan su tiempo cumpliendo otras tareas (administrativas y de tramitación de expediente) que absorben el tiempo de la realización de audiencias orales.

Junto a las reformas legales, se identificaron otros problemas que tienen que ver con el entorno en que se desarrollan las audiencias. La forma en que se están llevando a cabo las audiencias y las prácticas que a diario reproducen los actores, son una readaptación del sistema escrito bajo el ropaje de la oralidad. Las mismas prácticas han permitido que se desarrollen audiencias sin juez y partes. Estas ob-

servaciones también fueron compartidas por el Informe de la Fundación Construir del 2016, que señala que la gestión continúa siendo crítica, pues sólo el 25% de las audiencias registradas se instalaron. A su vez, se examinó que fue el propio juez quien no estuvo presente en el 34% de las audiencias suspendidas.

El derogado Código del Sistema Penal establecía las «Oficinas Gestoras de Audiencias» como una organización de apoyo a la actividad jurisdiccional. Su objetivo era optimizar la gestión judicial y el acceso a la justicia, a través de la separación de funciones jurisdiccionales y administrativas. Se basaba en principios de desformalización, celeridad, eficiencia y transparencia. Esta ley, que representaba un cambio significativo en la organización judicial, fue lamentablemente abrogada.

Sin embargo, dicha idea se vino gestando, o tuvo como antecedentes, en el Órgano Judicial, en las estipulaciones de su ley orgánica.

*“I. La oficina de servicios comunes, se encargará de la recepción, sorteo y distribución de demandas, comisiones judiciales, recursos y acciones mediante sistema informático aprobado por el Consejo de la Magistratura. II. Colocará el cargo respectivo identificando al presentante, consignando día, fecha, hora y minuto de la presentación, así como el número de fojas y los documentos que se adjuntaren. III. Los tribunales y juzgados, llevarán control interno mediante libros y sistemas informáticos destinados al efecto”<sup>4</sup>.*

Asimismo, se instauraron las Centrales de notificación:

<sup>3</sup> CEJA, “Protocolo de Dirección de Audiencias de Medidas Cautelares”.

<sup>4</sup> Ley N° 025, art. 108.

*“I. En los Tribunales Departamentales de Justicia funcionará una Central de Diligencias para las citaciones, notificaciones, emplazamiento, ejecución de mandamientos en general, y otras diligencias que dispongan las juezas y jueces públicos y tribunales. II. El personal será designado por los Tribunales Departamentales de Justicia y ejercerán sus funciones por un (1) año, pudiendo ser designados por otro periodo similar, previas las evaluaciones realizadas por el Consejo de la Magistratura. III. El número y demás atribuciones, serán establecidas por las leyes procedimentales y las normas para oficiales de diligencias de la presente Ley”<sup>5</sup>.*

En el ya referido Protocolo de Dirección de Audiencias de Medidas Cautelares, se reflexionó respecto a las dificultades para instalar efectivamente audiencias, señalándose que:

*“El escenario ideal es contar con una Oficina de Gestión que centralice todo el trabajo previo a la realización de la audiencia, y que se encargue de la agenda, de modo que las partes y el juez tengan solo una audiencia programada para cada momento. La Oficina de Gestión, como su nombre indica, es la que organiza todo lo necesario para que la audiencia se realice, desde el lugar y el mobiliario, pasando por la fecha, el horario, la presencia del juez y de las partes, hasta la decisión sobre la agenda. Por último, también se encarga del equipamiento tecnológico necesario para el registro. Se sabe que esta estructura es ideal y que muchas veces no es posible contar con una oficina de este tipo. También que las condiciones mínimas para que la audien-*

*cia se desarrolle quedan, enteramente, a cargo del juez y del personal de cada juzgado. Aun en esos casos, es posible que el esfuerzo que se procure tenga resultados similares que aquellos que se obtendrían con una Oficina de Gestión. En lugares con mucha concentración de trabajo, es posible realizar un número considerable de audiencias por día. No se debe olvidar que se trata de la herramienta central para la toma de decisiones en un proceso oral y no debe ceder espacio ante la realización de otros actos que son resabio de los sistemas escritos. En el manejo del tiempo, como una de las expresiones de la función de dirección de los jueces, se debe considerar si se quiere cumplir con la programación de la agenda. (...) Una de las causas de la ausencia de las partes es la superposición de audiencias programadas, lo que no debería significar un problema para los jueces. Si la fijación depende de la Oficina de Gestión o del propio juzgado, es poco probable que no se advierta la superposición al momento de proyectar la agenda diaria. La situación toma relevancia en relación a las partes, pero aún en este caso los problemas de superposición de audiencias para fiscales o defensores pueden ser resueltos, recurriendo a un reemplazo (caso de fiscales por el principio de unidad de actuación) o anoticiando a las partes con antelación para que les permita solicitar la reprogramación en otro horario o día”<sup>6</sup>.*

En 2016, bajo la gestión del entonces Fiscal General Abg. Ramiro Guerrero, el Ministerio Público implementó un Nuevo Modelo de Gestión Fiscal con «fiscalías corporativas» y servicios comunes. El Abg. Juan Lan-

<sup>5</sup> Ley N° 025, art. 112.

<sup>6</sup> CEJA, “Protocolo de Dirección...”, pp. 67-69.

chipa, Fiscal General que acaba de terminar su mandato, profundizó estos cambios con un Modelo de Gestión Fiscal por Resultados. Este modelo se basa en la separación de funciones administrativas y sustantivas, a través de la creación de Plataformas de Atención Integral al Público<sup>7</sup>.

Para optimizar la gestión judicial y el acceso a la justicia, se implementaron procesos de reorganización que incluyeron la separación de funciones fiscales y administrativas. Se establecieron plataformas para recibir denuncias y querrelas de forma ágil, así como para recepcionar todo tipo de documentación en los procesos penales.

Con un alto componente tecnológico, se implementó el Formulario Único de Denuncias y el expediente electrónico, lo que optimizó los tiempos de asignación de casos a fiscales y la comunicación de las actuaciones fiscales. El expediente electrónico también ha contribuido a la lucha contra la corrupción al eliminar el manejo físico de los cuadernos de investigación. Las Plataformas de Atención Integral al Público garantizan múltiples canales de comunicación, facilitando el acceso de los ciudadanos a los servicios del Ministerio Público. También brindan orientación e información sobre el proceso de denuncia.

### III. Implementación

La “Ley de Abreviación Procesal Penal y de Fortalecimiento de la Lucha Integral contra la Violencia a Niñas, Niños, Adolescentes y Mujeres”, N° 1173 promulgada el 3 de mayo

de 2019, introdujo modificaciones al Código de Procedimiento Penal, adicionando el art. 56 Bis., que instituye la Oficina Gestora de Procesos (OGP), señalando que:

*“La Oficina Gestora de Procesos tiene las siguientes funciones: 1. Elaborar, administrar y hacer seguimiento de la agenda única de audiencias; 2. Notificar a las partes, testigos, peritos y demás intervinientes; 3. Remitir en el día, los mandamientos emitidos por la jueza, el juez o tribunal, a las instancias encargadas de su ejecución; 4. Sortear la asignación de causas nuevas, de manera inmediata a su ingreso; 5. Sortear a una jueza o un juez, una vez presentada la excusa o admitida la recusación; 6. Coordinar con el Ministerio Público, Policía Boliviana, Dirección General de Régimen Penitenciario, Jueces de Ejecución Penal y otras instituciones intervinientes, para garantizar la efectiva realización de las audiencias; 7. Garantizar el registro digital íntegro y fidedigno de todas las audiencias, resoluciones y sentencias; 8. Supervisar y consolidar la generación de información estadística sobre el desarrollo de los procesos, el cumplimiento de plazos procesales, las causales de suspensión de audiencias y otros, para su remisión a las instancias pertinentes; 9. Recepcionar toda documentación que sea presentada en formato físico, digitalizarla e incorporarla al sistema informático de gestión de causas para su procesamiento; y, 10. Otras establecidas por circulares, protocolos y reglamentos operativos inherentes a la optimización de la gestión judicial”<sup>8</sup>.*

Las modificaciones al proceso penal de la Ley N°1173, se estructuraron en 6 ejes. En lo que respecta a las OGP, se destacan 2, la Simpli-

<sup>7</sup> “INFORME INSTITUCIONAL 6 AÑOS DE GESTIÓN”

<sup>8</sup> Ley N° 1173, art. 56 Bis.

ficación de las notificaciones, para evitar las demoras mediante el uso de la tecnología, y también se dispuso que los abogados sean registrados mediante un buzón electrónico o sistema denominado Ciudadanía Digital<sup>9</sup>. El otro eje se refiere a la actividad procesal y el uso de las tecnologías de información, de donde emana la implementación de la OGP; cuya razón esencial de ser es dar celeridad a las causas y eliminar la mora procesal de los juzgados y tribunales.

La jurisprudencia del Tribunal Constitucional Plurinacional ha entendido este cambio sistemático y paradigmático:

*“La Oficina Gestora de Procesos es el soporte y apoyo a la actividad jurisdiccional, ello con la finalidad de optimizar la gestión judicial, y en el caso concreto, coadyuvar con la referida Secretaría para la efectivización de las cartillas de notificación a las entidades correspondientes conforme la orden emitida por la autoridad jurisdiccional”<sup>10</sup>.*

#### IV. Implementación

Sin duda, la pandemia del COVID-19 impulsó el uso de tecnologías de la información y la comunicación en la justicia. Por un lado, se incrementaron las audiencias virtuales. Por otro lado, se intensificó el uso de sistemas informáticos de gestión e interoperabilidad con otros sistemas de instituciones públicas, como el Ministerio Público, a través del Ecosistema Justicia Libre.

La implementación de las OGP se inició en octubre del 2019 y finalizó en su primera fase febrero del 2020 a nivel nacional, de acuerdo al plan de implementación. Se dispuso que la Oficina Gestora de Procesos<sup>11</sup> tendría un encargado Departamental, que asumiría las funciones de supervisar el funcionamiento de todas las oficinas gestoras individuales de ciudades capitales e intermedias, implementar políticas institucionales, en materia de gestorías judiciales, cumplir instructivos, circulares y otros emitidos por la oficina nacional y otras actividades inherentes a su cargo. El número requerido de OGP en ciudades capitales se estimó en función al análisis de carga procesal de causas ingresadas y cantidad de juzgados en materia penal (Instrucción, Sentencia y Tribunal de Sentencia).

Conforme al Informe de Rendición Pública de Cuentas Inicial de la gestión 2024, la Oficina Gestora de Procesos tiene una cobertura de 43 oficinas a nivel nacional, para la atención a 309 Juzgados y Tribunales Penales de Ciudades Capitales y Ciudades Intermedias:

<sup>9</sup> Ley N° 1080.

<sup>10</sup> Sentencia Constitucional Plurinacional (SCP) 0335/2024-S2.

<sup>11</sup> Ley N° 1173.

CUADRO N° 1 DISTRIBUCIÓN GEOGRÁFICA<sup>12</sup>

DISTRITO	CIUDADES CAPITALES O INTERMEDIAS	N° DE JUZGADOS PENALES	N° DE TRIBUNALES PENALES	N° TOTAL DE JUZGADOS	N° DE OFICINAS GESTORAS
LA PAZ	LA PAZ	51	6	57	7
	EL ALTO	26	4	30	5
SANTA CRUZ	SANTA CRUZ DE LA SIERRA	56	7	63	8
	MONTERO	8	1	9	3
COCHABAMBA	COCHABAMBA	35	4	39	5
	QUILLACOLLO	7	2	9	2
	SACABA	4	1	5	1
TARIJA	TARIJA	17	1	18	2
	YACUIBA	7	1	8	1
CHUQUISACA	SUCRE	16	2	18	2
ORURO	ORURO	16	3	19	2
POTOSÍ	POTOSÍ	14	2	16	2
BENI	TRINIDAD	14	1	15	2
	RIBERALTA	4	1	5	1
PANDO	COBIJA	7	2	9	1
	<b>TOTAL</b>	<b>282</b>	<b>38</b>	<b>309</b>	<b>43</b>

El proceso de implementación no ha sido sencillo, y en ese devenir se han identificado entre los documentos rectores para el funcionamiento de la Oficina Gestora de Procesos los siguientes: 1. Plan de Implementación Progresivo para el funcionamiento de las Oficinas Gestoras de Procesos. 2. Modificación al Plan de Implementación Progresivo para el funcionamiento de las Oficinas Gestoras de Procesos. 3. Estudio Técnico de la Creación de la Oficinas Gestoras de Procesos. 4. Manual de Organización y Funciones Oficina Gestora de Procesos. 5. Manual de Procesos y Procedimientos de las Oficina

Gestora de Procesos. 6. Protocolo de Actuación de las Oficinas Gestoras de Procesos. 7. Reglamento de Conductas y Medidas disciplinarias inherentes al poder ordenador y disciplinario en audiencias en materia penal. 8. Reglamento de Preselección de Personal de Oficinas Gestoras de Procesos. 9. Protocolo de Actuación de las Audiencias Virtuales del Órgano Judicial. 10. Reglamento de Administración y Control de Personal del Órgano Judicial.

Las funciones o atribuciones que tiene la Oficina Gestora de Procesos implica el uso necesario y obligatorio de un sistema de gestión

<sup>12</sup> Tribunal Supremo de Justicia, Informe de Rendición Pública de Cuentas Inicial de la gestión 2024.

de causas, es decir que se efectúa por medio del sistema informático de gestión de causas del Órgano Judicial; que en un primer momento se ejecutó con el sistema denominado Éforo<sup>13</sup>. Posteriormente, en cumplimiento al acta de entendimiento entre el Tribunal Supremo de Justicia y Consejo de la Magistratura, se implementó el sistema SIREJ módulo Gestora, y actualmente se conoce que se ha culminado el desarrollo de un nuevo sistema denominado Sistema Único de Gestión de Causas, el cual se caracteriza por ser Software libre, emplea estándares abiertos y basado en el Gobierno Electrónico, la aplicación e incorporación de herramientas tecnológicas con respaldo normativo, y que en esencia pretendería constituirse en un “expediente digital”.

Sin embargo, es preciso destacar que los sistemas empleados desde su implementación hasta la actualidad no se ajustan a la lógica ni a la visión de la Ley N° 1173. Es decir, no cumplen con el mandato de la norma de generar una gestión procesal adecuada que optimice los procesos y procedimientos. La falta de automatización de actuados y actividades, y la ausencia de una reingeniería de procesos previa, han resultado en una mala praxis e implementación de las Oficinas Gestoras de Procesos.

Sobre la carga laboral ejecutada por las Oficinas Gestoras de Procesos a nivel nacional en el primer trimestre de 2024 se tiene:

CUADRO N° 2 GESTIÓN DE AUDIENCIAS  
1ER TRIMESTRE 2024<sup>14</sup>

Cantidad de audiencias agendadas presenciales	Cantidad de audiencias agendadas virtuales	Cantidad Total de Audiencias realizadas
<b>22615</b>	<b>18442</b>	<b>41057</b>

CUADRO N° 3 GESTIÓN OGP DE NOTIFICACIONES 1ER TRIMESTRE 2024<sup>15</sup>

Cantidad de Notificaciones por Ciudadanía Digital	Cantidad de Notificaciones por Edictos	Cantidad de Notificaciones Personales y Procesales
<b>9704</b>	<b>2323</b>	<b>209952</b>

CUADRO N° 4 RECEPCIÓN DE MEMORIALES Y CASOS 1ER TRIMESTRE 2024<sup>16</sup>

Cantidad de Memoriales Recibidos y Digitalizados	Cantidad de Memoriales Recibidos por Buzón Judicial	Cantidad de Causas Nuevas de Delitos Privados	Cantidad de Causas Nuevas Interoperabilidad con el MP
<b>189338</b>	<b>2461</b>	<b>1582</b>	<b>28119</b>

## V. Estado Actual

Si bien la implementación de las Oficinas Gestoras de Procesos se encuentra en desarrollo progresivo, con miras a extenderse a todas las provincias, es importante señalar que los sistemas empleados no se ajustan a la visión de la Ley N° 1173. Esta ley exige un modelo de gestión procesal penal que

<sup>13</sup> Éforo es el Sistema Informático de Gestión de Causas de las Oficinas Gestoras de Procesos del Órgano Judicial conforme a la Ley N° 1173, cuyas funciones principales son: el sorteo de causas, agendamiento de audiencias, recepción de memoriales, notificaciones electrónicas y brindar información al público a través de la ciudadanía digital, mediante la interoperabilidad con Sistemas Informáticos.

<sup>14</sup> Tribunal Supremo de Justicia, “Informe de Rendición...”.

<sup>15</sup> Tribunal Supremo de Justicia, “Informe de Rendición...”.

<sup>16</sup> Tribunal Supremo de Justicia, “Informe de Rendición...”.

aún no ha sido definido, lo que ha resultado en una mala praxis e implementación de las Oficinas Gestoras de Procesos. Se ha priorizado el diseño e implementación de herramientas informáticas, sin un modelo de gestión procesal que las sustente.

El uso de la tecnología en la implementación de audiencias virtuales ha permitido que las partes procesales participen desde diferentes lugares, evitando la suspensión de audiencias por incomparecencia. Sin embargo, la programación de audiencias sigue siendo un punto crítico debido a la falta de coordinación entre secretarios, la Oficina de Gestión de Procesos (OGP) y la Fiscalía. Aunque la jurisprudencia ha delimitado la responsabilidad de los jueces en la gestión de la agenda, en la práctica, muchos jueces todavía actúan como “señores feudales”, manteniendo un control excesivo sobre la agenda y relegando a los secretarios a un rol de meros intermediarios.

Esta situación se ve agravada por la persistencia de un modelo de organización judicial celular, que dificulta la implementación del modelo de OGP previsto en el derogado Código del Sistema Penal. A pesar de que se estableció la notificación electrónica a través de la Ciudadanía Digital, el uso de otros medios digitales como WhatsApp ha limitado su efectividad, como lo demuestra la baja cantidad de notificaciones a través de la Ciudadanía Digital.

Entre los logros de la Oficina Gestora de Procesos, destaca la implementación de tecno-

logías de la información y la comunicación, como la interoperabilidad entre el Ministerio Público y el Órgano Judicial. Sin embargo, persisten quejas sobre la oportuna carga de actuaciones en el Sistema JL2 por parte de la fiscalía, que funciona como un expediente electrónico a través del “Portafolio Digital”<sup>17</sup> y las limitaciones del sistema SIREJ Gestora, que aún está en funcionamiento.

Aún quedan desafíos pendientes en la búsqueda de una gestión transparente y en el desarrollo tecnológico. Entre ellos se encuentran: 1) La videograbación de audiencias presenciales y el acceso a las mismas por las partes; 2) La implementación de las oficinas gestoras y del sistema informático de gestión de causas en municipios con más de cincuenta mil habitantes; y 3) La interoperabilidad de los sistemas con la Defensa Pública, la Policía Boliviana y el Régimen Penitenciario.

## VI. Desafíos

Tras finalizar la primera fase de implementación de las OGP, se iniciaron gestiones para mejorar el sistema. Se desarrolló un nuevo sistema de gestión de causas que, aunque aún no se ha implementado, busca cumplir con la Ley N° 1173. Este sistema incluye la incorporación total de la Ciudadanía Digital, la dotación de firma digital para todos los actores del proceso, el sorteo de causas y la programación de audiencias mediante inteligencia artificial, la creación de una base

<sup>17</sup> Permite a las partes de un proceso penal acceder al cuaderno electrónico las 24 horas del día, los 7 días a la semana y 365 días al año. Esta herramienta tecnológica interactúa con la población litigante, los sujetos procesales y está pensada para transparentar todo el accionar del Ministerio Público.

de datos para la jurisprudencia y la consulta de estados procesales, y la simplificación de trámites. Además, busca la interoperabilidad con otras instituciones del sistema judicial y la eliminación progresiva del papel.

Si bien el Tribunal Supremo de Justicia anunció la elaboración de un modelo de gestión judicial en materia penal basado en resultados, es importante señalar que este modelo aún no se ha implementado. La creación de la Oficina Gestora de Procesos ha sido un acierto, pero existen desafíos pendientes. Algunos juzgados y tribunales se resisten al cambio y a la implementación tecnológica, lo que refleja una mentalidad inquisitiva y opacidad. A pesar de que se entregaron los TOKEN para la firma electrónica, estos no han sido utilizados. Además, la implementación de la OGP no ha sido concordante con el modelo de gestión, ya que este se elaboró después de la implementación de la OGP y los sistemas informáticos.

Al inicio de la implementación hubo una gestión de cambio de mentalidad en el sector justicia y después de la pandemia esto se consolidó para entender que los modelos de justicia que se tienen que aplicar ya no son los tradicionales, se debe trabajar en el cambio de mentalidad y de estereotipos de “zonas de confort” que actualmente se tiene en la justicia boliviana. Si bien se ha dado el primer paso en la implementación de las Oficinas Gestoras de Procesos (OGP), el proceso se encuentra actualmente paralizado.

Para reactivar el proceso de cambio en la justicia, necesitamos responsables de las Oficinas Gestoras de Procesos (OGP) con sólidos conocimientos, y el apoyo total de las autori-

dades. Este cambio, que debe ser una política de Estado, requiere una nueva estructura en el Órgano Judicial, con responsables capacitados y el apoyo de las autoridades. Además, las OGP necesitan vehículos en buen estado para las notificaciones, internet estable para audiencias virtuales y notificaciones electrónicas, y un equipo informático comprometido con el trabajo 24/7. Este cambio es crucial para responder a la sociedad boliviana y transformar la justicia.

También es evidente que la infraestructura de redes en el país aún es deficiente sobre todo en áreas rurales, así como el equipamiento de equipos informáticos (computadores, escáner, etc.) y la dotación de personal; que nos lleva al eterno problema de la justicia en Bolivia, el escaso presupuesto asignado por el nivel central, los pocos ingresos propios, la deficiente administración de los recursos, la obsolescencia tecnológica, el encarecimiento de los equipos por una crisis económica innegable en Bolivia.

Otro elemento que podemos destacar es la falta de liderazgo y coordinación. El Tribunal Supremo de Justicia, del cual dependen las OGP, es una instancia separada del Consejo de la Magistratura, que gestiona los sistemas informáticos. A esto se suma la falta de autoridades titulares, ya que las actuales están con mandato prorrogado.

Si bien se han realizado cursos y talleres, el personal de las OGP carece de los medios y la preparación para implementar los cambios. No existen estudios ni datos precisos para medir el impacto de las OGP, un desafío importante que la Ley N° 1173 pretendía. Se necesita un protocolo, como el caso de la Pro-

vincia de Neuquén, en Argentina<sup>18</sup>, de agendamiento de audiencias que permita medir el número de audiencias señaladas, suspendidas y efectivizadas, para así identificar las causas de las suspensiones y corregirlas.

La introducción de las oficinas gestoras de procesos no es contradictoria con la Ley N° 025, orgánica judicial, pues el modelo es adaptable para todas las materias, la proyección revolucionaria sería aplicar en todas las materias a fin de poder generar un cambio de modelo de gestión judicial en Bolivia con la visión enfocada en el resultado final resolver los conflictos subyacentes a todo proceso penal, con oportunidad y calidad, aspecto que se tiene como deuda pendiente.

## VII. Bibliografía

- Binder, Alberto, "Los oficios del jurista: la fragmentación de la profesión jurídica y la uniformidad de la carrera judicial", en *Sistemas Judiciales*, N° 1, 2020.
- CEJA, "Protocolo de Dirección de Audiencias de Medidas Cautelares", 2017.
- Fiscalía General del Estado, "Informe Institucional 6 Años de Gestión", 2024.
- Honorable Congreso Nacional, Ley N° 1173, Ley de Abreviación Procesal Penal y de Fortalecimiento de la Lucha Integral

contra la Violencia a Niñas, Niños, Adolescentes y Mujeres, 03/05/2019.

Honorable Congreso Nacional, Ley N° 1970, Código de Procedimiento Penal, 25/03/1999.

Honorable Congreso Nacional, Ley N° 025, Ley del órgano Judicial, 24/06/2010.

Honorable Congreso Nacional, Ley N° 1080, Ley de ciudadanía digital, 12/07/2018.

Poder Judicial de Neuquén, "Protocolo Asignación de Audiencias", 2024.

Tribunal Constitucional Plurinacional, Sentencia Constitucional Plurinacional SCP 0335/2024-S2, 09/07/2024.

Tribunal Supremo de Justicia, "Informe de Rendición Pública de Cuentas Inicial de la gestión 2024", 2024.

Tribunal Supremo de Justicia, "Protocolo de Dirección de Audiencias de Medidas Cautelares", 2017.

<sup>18</sup> Poder Judicial de Neuquén, Protocolo Asignación de Audiencias.

# Desarrollo de la Oficina Judicial en Guatemala

Silvia Consuelo Ruiz Cajas

NÚMERO  
25

## Sistemas Judiciales

*Una perspectiva integral sobre la administración de justicia*

GESTIÓN JUDICIAL DESDE LA PRÁCTICA



# Desarrollo de la Oficina Judicial en Guatemala

**Silvia Consuelo Ruiz Cajas, Jueza**  
*Juzgado de Primera Instancia Penal,*  
*Quetzaltenango, Guatemala C.A.*

**RESUMEN:** Se presentan algunas circunstancias habidas en el sistema inquisitivo dentro de un modelo acusatorio mixto, que mantenía el incumplimiento de plazos, la puesta en común de las funciones jurisdiccional y administrativa y la carga de un expediente para su trámite, resolución judicial escrita y notificación tardía, que mantenía excesiva mora judicial y de un sistema de gestión por audiencias cuyas bondades son evidentes y que con las herramientas tecnológicas implementadas actualmente, busca contribuir al fortalecimiento de la impartición de justicia y hacer eficiente y eficaz el servicio al usuario. Evidentemente hay fortalezas, debilidades y retos, por lo que la evaluación debe de ser constante para identificar aquellas cuestiones que pueden ser superadas con iniciativa, buena actitud y buenas prácticas, las que pueden ser tomadas en cuenta para hacerlas vigentes y positivas, como ocurrió en Guatemala, en las reformas del Código Procesal penal, a través de los decretos números 18-2010 del 25 de mayo de 2010 y 7-2011 del 30 de junio de 2011.

## I. Antecedentes

Desde abril del año 2005, en los órganos jurisdiccionales del Departamento de Quetzaltenango, Guatemala, se implementó la gestión penal por audiencias, que no significó la habilitación de la oralidad considerada esta como una metodología de la audiencia, sino el cambio de paradigmas, empezando por la separación de la función administrativa de la jurisdiccional que corresponde única y exclusivamente al juez, dicha gestión se fundó en tres ejes fundamentales que son: la reorganización del despacho judicial, la gestión y el registro de audiencia.

Iniciaron dicha gestión jueces y magistrados del ramo penal en Quetzaltenango, Guatemala, impulsados por el Doctor Erick Juárez, con el apoyo del Instituto de Estudios Comparados en Ciencias Penales, por medio del Doctor Luis Ramírez, los magistrados de la Cámara Penal y el pleno de la Corte Suprema de Justicia. Con la finalidad de hacer más eficiente y eficaz el sistema de justicia penal, se instalaron unidades administrativas integradas por el personal auxiliar que, hasta ese momento, realizaba las funciones de oficiales de trámite y tenía a su cargo el trámite de los expedientes judiciales construidos en forma escrita. Es así como se instalaron las unidades de atención al público, de comu-

nicaciones y de audiencias bajo la dirección del administrador del despacho judicial, llamado secretario del juzgado.

Los jueces, en su función jurisdiccional, empezaron a emitir resoluciones judiciales orales, y la gestión del usuario, que antes era totalmente escrita, se modificó a la realizada personalmente, por teléfono, vía fax y correo electrónico, mientras la audiencia empezó a dejarse registrada en audio, cuyo contenido, por su tecnicismo, estaba dirigido a los abogados litigantes y no precisamente a las partes, humanizándose el proceso penal: dejaron de juzgarse expedientes para juzgar personas.

## II. De lo verificado en el curso de la implementación de la gestión penal por audiencias

En el sistema acusatorio mixto que opera en Guatemala, el ministerio público es el órgano encargado de investigar, mientras el juez realiza la función de juzgar y promover la ejecución de lo juzgado<sup>1</sup> y en la gestión prácticamente su función se contrae a dirigir, conducir y resolver en audiencia oral.

Para sustentar la existencia del expediente, el ordenamiento legal guatemalteco establece:

*“El ministerio público llevará un registro de las actuaciones realizadas durante la investigación. El juez únicamente tendrá los originales de los autos por los cuales ordenó una medida cautelar, de coerción, una medida sustitutiva o una diligencia que implique una restricción a un derecho individual o una prueba anticipada”<sup>2</sup>.*

Asimismo, el acuerdo del 2005 de la Corte Suprema de Justicia, reza:

*“En el Juzgado o tribunal se llevará una carpeta judicial que deberá contener en forma clara, precisa y escrita: el registro sobre los datos de las partes o sujetos procesales, el lugar para convocarlos a las audiencias o debates, la situación jurídica del imputado y los actos de investigación autorizados, el auto de apertura de juicio o actos conclusivos del proceso y la sentencia respectiva debidamente razonados. En la misma carpeta deberán estar las actas sucintas de las audiencias o debates realizados”<sup>3</sup>.*

No obstante, la claridad de dichas normas jurídicas se continuó construyendo en forma cronológica, una carpeta judicial con la investigación del ministerio público y las actuaciones procesales realizadas en el órgano jurisdiccional, manteniéndose la custodia del expediente, hasta que llegó el momento de hacer constar en las audiencias celebradas, la entrega o devolución del expediente físico al ente al que le corresponde la persecución penal y el resguardo de su investigación.

Los jueces utilizaron la sala de audiencias como su espacio de trabajo para llevar a cabo una variedad de audiencias, incluyendo unilaterales, bilaterales, multilaterales, privilegiadas, consensuadas y contenciosas. En estas audiencias, escucharon a las partes, garantizaron derechos constitucionales y aplicaron principios procesales, como el de contradicción. Este principio, que permite obtener información de calidad para resoluciones judiciales sólidas, anteriormente

1 Constitución Política de la República de Guatemala, art. 203.

2 Código procesal penal, Decreto 51-92, art. 150.

3 Corte Suprema de Justicia, Acuerdo 24-2005, art. 22.

se utilizaba exclusivamente en la fase de juicio, pero ahora se aplica también en las fases preparatoria e intermedia del proceso penal.

Así, la audiencia<sup>4</sup> constituyó un escenario para la presentación de hechos, derecho y pruebas donde se empezó a tomar la decisión judicial al finalizar la intervención de las partes, sin diferirla en el caso de decretos para las veinticuatro horas o los tres días siguientes en caso de los autos<sup>5</sup>. Explicándose esta de una forma clara y sencilla, dirigida a la comprensión de los principales interesados en el conflicto (víctima y sindicado) dejándose en audio todo lo sucedido en las diligencias judiciales.

Lo que inició como un laboratorio, lleva más diecinueve años y poco a poco se ha venido mejorando con la voluntad política de la institución y la actitud y compromiso de los jueces y juezas. Las bondades se han hecho notar en la atención inmediata de las solicitudes de las partes, la superación de mora judicial, la transparencia y cumplimiento de plazos, que garantiza el trámite del proceso penal en plazos razonables.

La implementación de un modelo de gestión requiere una evaluación continua para identificar debilidades, fortalezas y desafíos. En su momento, elementos clave de esta gestión incluyeron: soporte tecnológico, especialización del personal de unida-

des administrativas, capacitación de jueces y magistrados en la dirección y conducción de audiencias, reemplazo de procedimientos escritos, estandarización de actuaciones procesales derivadas de resoluciones judiciales tomadas en audiencia y la eliminación del expediente judicial.

### III. Del avance de la gestión

A la propia implementación del modelo surgido en 2005 y a las reformas al Código Procesal Penal, debe agregarse el sistema de distribución u organización del despacho judicial por turnos, en Quetzaltenango, mediante acuerdo número 11-2015 de la Corte Suprema de Justicia<sup>6</sup>. El objetivo es la ampliación de la cobertura y abordar el rezago en la justicia, y por razón de turnos la Corte dispondría el número de jueces necesarios para la práctica de las actuaciones judiciales necesarias en la etapa preparatoria e intermedia del proceso penal.

El Plan Estratégico Quinquenal 2016-2020 del Organismo Judicial privilegia las acciones de agilización de procesos, debiendo orientarse operacionalmente la función sustantiva jurisdiccional sobre la administrativa, pero sobre todo tratar de institucionalizar estándares o modelos jurisdiccionales, unificar criterios e implementar sistemas de confiabilidad y calidad en la gestión institu-

4 "Artículo 20. Reglamento interior de juzgados y tribunales penales. La audiencia es el acto procesal por medio del cual, el juez o tribunal recibe información relevante directamente de los sujetos procesales, para la toma de decisiones de naturaleza jurisdiccional. Su realización será oral, continúa, contradictoria, pública y concentrada"

5 Ley del organismo judicial, art. 142.

6 "Funcionamiento del Juzgado de Primera Instancia Penal, Narcoactividad y Delitos contra el Ambiente del departamento de Quetzaltenango, con sede en el municipio de Quetzaltenango. El artículo 1 dispone: Funcionará ininterrumpidamente las veinticuatro horas del día, todos los días del año, incluyendo días inhábiles, fines de semana días de asueto, feriados y permisos acordados por la presidencia del Organismo Judicial o por la Corte Suprema de Justicia".

cional<sup>7</sup>, a ello, se le debe agregar los cambios operados en el despacho judicial: Estructura de equipos por turnos, la implementación del sistema de gestión de tribunales o gestión tribunalicia, el sistema de notificaciones electrónicas, la firma digital y el expediente o carpeta electrónica.

#### IV. Del sistema de gestión de tribunales

El Manual del usuario del sistema de gestión de tribunales de la República de Guatemala, en el año 2007, vino a auxiliar al personal administrativo en el seguimiento, organización y control de los expedientes judiciales, registrándose en forma electrónica los datos que se exigían en el artículo 22 del Reglamento interior de juzgados y tribunales penales. Este tiene instrucciones para cada uno de los asistentes administrativos conforme a las funciones que realiza<sup>8</sup>, permitiendo el registro, manejo y control de los eventos procesales que se den, desde su inicio hasta su total terminación.

#### V. De la tramitación electrónica de expedientes judiciales

Buscando la mejora continua en el servicio a los usuarios, Corte Suprema de Justicia, implementó la tramitación electrónica de los Expedientes Judiciales en materia penal,

esto de conformidad con el Decreto 13-2022 del Congreso de la República, Ley de tramitación Electrónica de expedientes judiciales y el Acuerdo 8-2023 de la Corte Suprema de Justicia, Reglamento General de la Ley de Tramitación Electrónica de Expedientes Judiciales. Con el objetivo de fortalecer la gestión del proceso penal y según datos estadísticos del Juzgado de Primera Instancia Penal, Narcoactividad y Delitos contra el Ambiente de Quetzaltenango, Guatemala, uno de los juzgados piloto, se tramitaron electrónicamente 1,585 expedientes judiciales y se celebraron 6,416 audiencias orales entre marzo de 2023 y octubre de 2024<sup>9</sup>. El mismo sistema permite la firma electrónica en los oficios que se emiten para el cumplimiento de la resolución judicial del juez de conocimiento.

#### VI. De las prácticas o herramientas acertadas

La implementación del Reglamento de la Ley Reguladora de las notificaciones por medios electrónicos<sup>10</sup> permite que la comunicación de resoluciones judiciales sea puesta en el casillero electrónico, lo que procura el servicio con optimización y una mejor distribución de recursos. En la sala de audiencias se notifica a los sujetos procesales. Cuando es necesaria la notificación o comunicación oficial a terceros, se garantiza su derecho de defensa. Esto también se aplica al trámite

<sup>7</sup> “Plan Estratégico Quinquenal”, p. 39.

<sup>8</sup> Corte suprema de justicia, *Manual para el usuario del sistema de gestión de Tribunales República de Guatemala*.

<sup>9</sup> Estadística proporcionada por la secretaría del Juzgado de Primera Instancia Penal, Narcoactividad y Delitos contra el Ambiente, Quetzaltenango, Guatemala

<sup>10</sup> Art. 7: “Las partes, sus abogados y cualquier persona con interés en el expediente judicial, una vez adheridos al Sistema de Notificaciones Electrónicas, podrán señalar expresamente en cada proceso la dirección electrónica para ser notificados y a partir de ello, todas las notificaciones realizadas de conformidad con este Reglamento tendrán plena validez”.

y resolución de procesos constitucionales, competencia de los órganos jurisdiccionales, para realizar notificaciones inmediatas.

Gracias a la coordinación interinstitucional con el Ministerio Público, se creó una Unidad de Litigación con auxiliares fiscales especializados en la construcción de imputaciones para audiencias de declaración de imputados detenidos en flagrancia, y en el desarrollo de las audiencias programadas en las fases preparatoria e intermedia. Esta unidad permitió a los auxiliares fiscales especializarse en técnicas de argumentación, oratoria forense y litigación penal, fortaleciendo la calidad de las audiencias al contar con una teoría del caso y una imputación fiscal sólida desde el inicio del proceso, garantizando los derechos del sindicado y la víctima. Además, se optimizó el tiempo al evitar el traslado de fiscales para una sola audiencia y se previno la reprogramación de audiencias por la asignación de múltiples casos a un mismo fiscal. Sin embargo, esta unidad fue disuelta por disposiciones del Ministerio Público, volviendo a cada fiscal a litigar sus propios casos.

Es fundamental que el fiscal conozca y maneje su caso para presentarlo en audiencia. El uso de información sobre qué, cuándo, cómo, dónde, por qué y para qué contribuye a una mejor comprensión y litigación, lo que permite al juez controlar la calidad de la información y garantizar la finalidad de la audiencia. Esto facilita que las intervenciones de las partes fluyan sobre los argumentos de hecho, derecho y probatorios, y que se tome la decisión judicial correspondiente.

Cuando las partes exponen su caso con claridad y precisión, el juez puede prescindir

del expediente físico. Tanto el fiscal como los demás intervinientes conocen las técnicas de litigación y que todo lo dicho en la audiencia se graba, por lo que deben prevalecer las normas éticas, la lealtad procesal y la buena fe. El juez, por su parte, debe utilizar técnicas de dirección y conducción de audiencias, siendo proactivo en las fases preparatoria e intermedia para optimizar tiempos y agotar la agenda del juzgado, garantizando los derechos de las partes y emitiendo resoluciones ajustadas a derecho.

Para hacer plenamente efectivo el principio de oralidad, se instruye al fiscal y a las partes, desde el inicio de la audiencia, a que su intervención sea oral, explicando y fundamentando su caso. Solo en caso de duda, el juez solicitará la presentación de una actuación procesal específica. Estas buenas prácticas son utilizadas por los integrantes del sistema de justicia con una actitud y compromiso de cambio y mejora continua.

Como resultado de la realización de la audiencia, escuchados los sujetos procesales y emitida la resolución judicial, el asistente de audiencias, únicamente realiza una razón en la que constan los datos necesarios como el lugar y fecha, hora de inicio y finalización de la audiencia, el nombre del juez o jueza que presidió, la finalidad de la audiencia, el nombre de los sujetos procesales y de los abogados que intervinieron, y un resumen de lo resuelto por el juez de conocimiento, esto ha sido suficiente para los interesados, quienes incluso generalmente no solicitan la entrega del audio, omitiéndose en consecuencia lo relativo a la transcripción y la redacción del acta sucinta.

El personal de las unidades administrativas desempeña un papel fundamental en el éxito de las audiencias. Si bien su labor es valiosa, es crucial recordar que las decisiones jurisdiccionales recaen exclusivamente en el juez durante la audiencia. Por lo tanto, el personal administrativo debe abstenerse de asumir funciones jurisdiccionales y enfocarse en tareas esenciales como la generación de estadísticas judiciales, incorporando al sistema de gestión el número y tipo de resoluciones judiciales tomadas diariamente. Teniendo el cuidado de programar audiencias sin tiempos muertos y considerando en los horarios, la complejidad o no del asunto o bien el número de los sujetos que participarán en la diligencia judicial, realizando los llamados, recordatorios y comunicaciones con prontitud y responsabilidad, para el éxito en la celebración de las audiencias.

## VII. De la gestión judicial en el juzgado de turno

El Juzgado de Primera Instancia Penal, Narcoactividad y Delitos contra el Ambiente de Quetzaltenango, al operar de turno, garantiza el acceso continuo a la justicia. Este órgano jurisdiccional, abierto las 24 horas del día, los 365 días del año, permite el cumplimiento del control judicial de detención inmediato, sin interrupciones. Se ha superado aquella espera en días de asueto e inhábiles sin atención y la resolución judicial de la situación jurídica de las personas aprendidas se decide dentro del plazo de 24 horas<sup>11</sup>.

<sup>11</sup> Constitución Política, art. 6.

<sup>12</sup> Corte suprema de justicia, *Manual de Funciones...*

Hay siete jueces que trabajan con unidades administrativas, es un juzgado híbrido en donde se conoce, tramita y resuelve la fase preparatoria e intermedia del proceso penal, no hay un manual específico de funciones para el personal administrativo sin embargo se continúan manteniendo las funciones establecidas tanto en el reglamento interior de juzgados y tribunales penales como en el manual que dispuso corte suprema de justicia<sup>12</sup> para aquellos juzgados que laboran en jornadas ordinarias en Guatemala, se mantiene la separación de funciones, la gestión judicial y la actividad jurisdiccional en audiencia.

## VIII. De la carpeta judicial electrónica

En cumplimiento del Decreto 13-2022 y el Acuerdo 8-2023, Guatemala ha implementado un plan piloto de expediente judicial electrónico en veinte órganos jurisdiccionales. En el juzgado de turno, las solicitudes y actuaciones de investigación se reciben electrónicamente las 24 horas, las audiencias se programan de inmediato y se resuelven en presencia de los agentes o auxiliares fiscales del Ministerio Público. Para audiencias con múltiples partes, la unidad de comunicaciones programa y cita a los intervinientes, de acuerdo con la agenda del juzgado.

La reciente implementación del sistema de tramitación electrónica de expedientes judiciales en materia penal, impulsada por las buenas prácticas de jueces y juezas, culminó con la elaboración del protocolo correspon-

diente. El respaldo de magistrados de la Cámara Penal y del pleno de la Corte Suprema de Justicia, junto con la cooperación del Programa Estado de Derecho (INL) Guatemala, ha sido fundamental para la transformación continua del sistema de justicia, cuyo objetivo es brindar un mejor servicio al usuario.

Como todo sistema nuevo, la carpeta judicial electrónica presentará desafíos, los cuales serán evaluados y superados. No obstante, es crucial recordar que para una litigación efectiva en audiencia, los participantes deben conocer su caso a fondo y no limitarse a la lectura del expediente. Es esencial que estén empoderados en su función y presenten argumentos sólidos que conduzcan a una resolución judicial fundamentada en derecho, producto de la oralidad y basada en principios constitucionales y procesales.

## IX. De los objetivos trazados en la implementación

A continuación, se enumeran los objetivos originales de la implementación de la gestión penal por audiencias, junto con comentarios sobre su implementación, avances y fortalezas actuales.

- a. La reducción de tiempo en la materialización de actos procesales: Se ha venido trabajando a través de la utilización de destrezas, técnicas y herramientas por parte de los jueces quienes son los que dirigen y conducen la audiencia, indicando desde su inicio la finalidad de la diligencia judicial, siendo el punto o puntos determinados, aquellos sobre

los que las partes o sujetos procesales deben de pronunciarse. La utilización de los principios procesales como contradictorio y concentración, así como los principios de lealtad procesal y buena fe<sup>13</sup> permiten que en un mismo acto o audiencia se discutan varias cuestiones, lo que contribuye al trámite del proceso penal dentro de plazos razonables

- b. La separación de funciones jurisdiccional y administrativa aún se está fortaleciendo, porque no hay manuales que definan las actividades o funciones administrativas del personal en juzgados de turno, teniéndose claro que debe de realizarse el trabajo en equipo, evitando tiempos muertos en la agenda que se le programa al juez, lo que contribuye a la correcta preparación de la audiencia y al servicio eficiente y eficaz al usuario del sistema de justicia.
- c. Enriquecimiento de la inmediación procesal. Esta se obtuvo ya que no es posible la celebración de audiencia si falta el juez o bien las partes, teniéndose como buena práctica que en la diligencia judicial de declaración del sindicado se haga el encadenamiento con la audiencia de fase intermedia informando la fecha y hora de su celebración y que a partir de ese momento están notificados y citados para acudir, así como los efectos de la incomparecencia, la importancia de utilizar la figura del abogado sustituto en caso de imposibilidad de asistencia del abogado defensor

<sup>13</sup> Reglamento interior de juzgados y tribunales penales: “Artículo 10. Lealtad procesal. La lealtad procesal radica en la credibilidad y confianza de todos los usuarios del sistema, en especial los sujetos procesales, se tienen entre sí, al momento de requerir y ser convocados a una audiencia”.

y de igual manera lo relativo al recordatorio de audiencias a los sujetos procesales, el día previo a su diligenciamiento, esto ha permitido el éxito en la celebración de audiencias.

- d. El Registro digital de las audiencias se ha fortalecido con la utilización del Sistema de Gestión de tribunales, del que como ya se anotó hay un respaldo legal, segmentación de audiencias, el registro de la grabación y la actualización de cada actuación procesal, teniéndose como debilidad la falta de servicio continuo y que en horas y días inhábiles permita superar algún inconveniente en dicho sistema.
- e. Facilitar peticiones y comunicaciones. La utilización de la gestión a través de los medios electrónicos y el expediente judicial facilita la presentación y resolución inmediata de solicitudes. Para la gestión judicial electrónica, es necesario que las instituciones que participan en el sistema de justicia penal suministren de los insumos necesarios para su utilización y que sea implementada en todos los órganos jurisdiccionales de naturaleza penal, en Guatemala, con los medios adecuados para su funcionamiento.
- f. Decisión judicial al finalizar la intervención de las partes procesales. La emisión de la resolución judicial al finalizar la intervención de las partes ha permitido la transparencia del sistema, las decisiones judiciales se están razonando o motivando en términos claros y sencillos que facilitan la comprensión de los principales interesados en el conflicto, que son el sindicado y la víctima. La Escuela de Estudios

Judiciales continúa fortaleciendo la capacitación sobre técnicas y herramientas para la correcta dirección y conducción de audiencias en materia penal, entre otros temas de interés en el proceso penal. No obstante, lo anterior, en algunos juzgados aún se difieren las resoluciones judiciales de fase intermedia, bajo el argumento de “complejidad del asunto”.

- g. La publicidad de la audiencia. Con las excepciones por razón de protección y pudor de las víctimas, el control del pueblo en la función jurisdiccional garantiza la transparencia y la comprensión de las razones y motivos por los que el juez emite su resolución judicial, la observancia y cumplimiento de este principio se está garantizando y actualmente el lugar o espacio de trabajo del juez o jueza, es la sala de audiencias.
- h. Superación de mora judicial. Esta es una de las bondades del sistema de gestión penal por audiencias, el traslado de la litigación de papeles a la aplicación de la concentración y contradicción en audiencia, entre otros principios, dando como resultado el cumplimiento de los plazos legales y judiciales y como consecuencia la superación de la mora judicial. La permisión que se realiza en la reprogramación de audiencias por diferentes causas enunciadas por los abogados, las partes individuales o bien los representantes legales de las instituciones jurídicas, incluso por algunos jueces, contribuye al retardo en el trámite del proceso penal, lo que debe de evitarse y superarse. La comunicación temprana (en

audiencia de declaración del sindicado) y verificación de la agenda de los interesados, la utilización del abogado sustituto, el recordatorio de audiencia por parte del personal de la unidad de comunicaciones y la situación de unicidad e indivisibilidad del ministerio público<sup>14</sup> en sus funciones, resultan ser buenas prácticas para el trámite del proceso penal.

- i. Técnicas de litigio limpio. El control horizontal de la información, la correcta exigencia de información por parte del juez quien es el que dirige y conduce la audiencia, el conocimiento del caso y el empoderamiento del fiscal del ministerio público y los abogados de los sujetos procesales contribuye a hacer más efectiva la audiencia. Una imputación clara y precisa, junto con argumentos de hecho, derecho y probatorios bien articulados, optimizan el tiempo empleado en la presentación y resolución de una solicitud. No basta con que los fiscales se limiten a leer solicitudes electrónicas o físicas, ya que esto torna la audiencia tediosa, incomprensible y vulnera el principio de oralidad. Por lo tanto, es una buena práctica que el juez, al inicio de la audiencia, enfatice la importancia de una presentación oral, comprensible y basada en las tres plataformas mencionadas. El juez debe controlar que la información sea de calidad y acorde con la finalidad de la diligencia, lo que facilita la emisión de una decisión judicial al finalizar las intervenciones de las partes.

## X. Algunos retos

El fortalecimiento del sistema de gestión tribunalicia (SGT), a efecto de mantenerse un servicio continuo y que la falta de este no aplase o bien interrumpa la celebración de audiencias.

El fortalecimiento de la carpeta judicial electrónica, proveyéndose a los funcionarios de las instituciones que participan en el sistema de justicia penal, incluso en el organismo judicial, de los medios y del equipo necesario para hacer efectivo este servicio y que con el apoyo de los técnicos del sistema se estandarice un expediente electrónico como tal, que cuando sea necesario, facilite la consulta de alguna o algunas actuaciones procesales, sin hacer la localización individual y apartada, lo que genera demora en la audiencia.

Es fundamental fortalecer las técnicas de argumentación de los funcionarios para que puedan presentar los casos de forma oral, clara y precisa en las audiencias. Esto optimiza la litigación, reduce los tiempos de audiencia y evita la consulta del expediente físico y virtual por parte de algunos jueces al finalizar la intervención de las partes. Esta práctica, que busca verificar la veracidad de la información, ignora que el control horizontal de la información recae en las partes y que todo lo dicho en la audiencia queda registrado.

Mejorar la coordinación institucional en el tema de intérpretes, a efecto que en días y horas inhábiles se cuente con el idóneo para garantizar los derechos del sindicado, permitiendo el efectivo control judicial de detención de las personas que necesitan ma-

14 Constitución Política de la República de Guatemala, art. 251.

nifestarse en su idioma materno.

Que todos los jueces penales adopten la práctica de resolver requerimientos y solicitudes durante la audiencia, delegando la programación y gestión de la agenda a la unidad de comunicaciones. Esta unidad debe programar las audiencias en el orden solicitado, evitando tiempos muertos. Alternativamente, se podría habilitar un espacio virtual dentro del sistema de gestión judicial para la programación de audiencias.

Evitar la reprogramación de audiencias máxime cuando la incomparecencia de las partes no esté debidamente justificada.

Que los jueces y juezas exijan la información suficiente, sin pretender suplir deficiencias de quienes participan en la audiencia, para la toma de la decisión judicial y para eliminar la consulta del expediente en cualquiera de sus presentaciones.

El Dr. Luis Ramírez ha destacado repetidamente la importancia de uniformizar los oficios judiciales para asegurar el cumplimiento de las resoluciones tomadas en audiencia. La experiencia jurisdiccional confirma esta necesidad: contar con formatos de oficio estandarizados, donde solo se modifiquen datos específicos del caso (como número de proceso penal, nombre del sindicado y delito atribuido), pero se conserve la estructura central y las disposiciones legales pertinentes. Esto evitaría modificaciones y correcciones constantes, agilizaría el despacho de oficios y facilitaría el uso de la firma electrónica autorizada.

—

Mi profundo agradecimiento a Papá Dios y a la Dra. Aldana Romero, de la Junta Directiva de INECIP, por invitarme a compartir mi experiencia sobre el desarrollo de la oficina judicial. Con respeto, ofrezco una breve relación del sistema de gestión penal por audiencias, destacando nuestro rol pionero en el occidente de Guatemala, las prácticas y herramientas utilizadas, y los desafíos pendientes en la gestión y organización penal. La evaluación constante de debilidades, fortalezas y desafíos nos impulsa a mejorar el servicio al usuario del sistema de justicia penal.

En este proceso, ha sido fundamental la iniciativa y respaldo de las autoridades del Organismo Judicial y la Corte Suprema de Justicia, de los funcionarios de la cámara penal y otras instituciones, de las entidades cooperantes, de jueces, juezas, magistrados y magistradas, y de todas las personas que han contribuido y continúan contribuyendo a diario, confiando y trabajando por un mejor sistema de justicia penal en Guatemala.

**“Falta mucho por hacer, por lo que juntos continuamos avanzando”.**

## XI. Bibliografía

- Guatemala, Código Procesal Penal, 01/07/1992.
- Guatemala, Constitución Política de la República de Guatemala, 3/06/1985.
- Guatemala, Corte Suprema de Justicia, “Manual de Funciones Juzgado de Primera Instancia Penal”, 2013.

- Guatemala, Corte Suprema de Justicia, “Manual para el usuario del sistema de gestión de Tribunales. República de Guatemala”, 2007.
- Guatemala, Corte Suprema de Justicia, “Plan Estratégico Quinquenal”, 2017.
- Guatemala, Corte Suprema de Justicia, Acuerdo 11-2015, 18/06/2015.
- Guatemala, Corte Suprema de Justicia, Acuerdo 20-2011, Reglamento del Sistema de Gestión de Tribunales, 15/07/2011.
- Guatemala, Corte Suprema de Justicia, Acuerdo 24-2005, Reglamento Interior de Juzgados y Tribunales Penales, 14/07/2005.
- Guatemala, Corte Suprema de Justicia, Acuerdo 8-2023, Reglamento General de la Ley de Tramitación Electrónica de Expedientes Judiciales, 06/06/2023.
- Guatemala, Ley de Tramitación Electrónica de Expedientes Judiciales, Decreto 13-2022, 10/03/2022.
- Guatemala, Ley del Organismo Judicial, Decreto 2-89, 28/03/1989.

# Coordinación y Conocimiento en las Oficinas Judiciales: Río Negro y la Agenda Nacional

Ing. Santiago Alberto Miguez

NÚMERO  
**25**

## **Sistemas Judiciales**

*Una perspectiva integral sobre la administración de justicia*

GESTIÓN JUDICIAL DESDE LA PRÁCTICA



# Coordinación y Conocimiento en las Oficinas Judiciales: Río Negro y la Agenda Nacional

**Ing. Santiago Alberto Migulez**, *Subdirector General de Oficinas Judiciales del Poder Judicial de Río Negro. Presidente del Instituto Nacional de Oficinas Judiciales.*

**RESUMEN:** Este artículo analiza el desarrollo y los desafíos de las oficinas judiciales en la provincia de Río Negro, Argentina, en el contexto de las reformas organizacionales de los últimos años. A partir de una revisión de experiencias nacionales, como los Encuentros Nacionales de Oficinas Judiciales, se destaca el esfuerzo colaborativo para construir un cuerpo de conocimiento compartido que oriente las mejores prácticas en la gestión judicial. En el ámbito provincial, se enfatiza el papel de la Dirección General de Oficinas Judiciales como centro para armonizar actividades, establecer estándares y optimizar recursos. Además, se exploran experiencias en la implementación de herramientas de gobernanza de datos y procesos basados en evidencias, fundamentales para la toma de decisiones estratégicas. Finalmente, el artículo reflexiona sobre la necesidad de fortalecer la colaboración interinstitucional y consolidar los logros alcanzados mediante la estandarización, con el objetivo de construir un sistema judicial

más eficiente, equitativo y orientado a las demandas de la ciudadanía.

**PALABRAS CLAVES:** COORDINACIÓN JUDICIAL, GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO, GOBERNANZA DE DATOS, MODELOS ORGANIZACIONALES, REFORMA JUDICIAL.

## I. Introducción

Los procesos de reforma judicial con mayor impacto sobre los modelos organizacionales tradicionales se iniciaron en Argentina hace casi dos décadas, y en la provincia de Río Negro comenzaron hace poco más de siete años. Resulta oportuno entonces detenerse a reflexionar sobre lo ocurrido en estos ámbitos, a través de un aporte tanto descriptivo como conceptual, con énfasis en las decisiones y prácticas que constituyen logros ostensibles, complementadas con algunas asignaturas pendientes de implementar, siempre en la búsqueda de consolidar el funcionamiento de las oficinas judiciales.

En primer lugar, es menester resaltar ciertos acontecimientos a nivel nacional relacionados con la novedosa conformación de espacios interprovinciales y a la vez interinstitucionales, habitados en su mayoría por res-

ponsables de oficinas judiciales de todos los fueros y jurisdicciones. Estos ámbitos autogestionados comparten objetivos comunes: sistematizar experiencias, intercambiar aciertos y errores y compartir información. Todas estas acciones buscan orientar de la mejor manera las decisiones en torno a la conformación y operación de las estructuras organizacionales administrativas de apoyo a la función jurisdiccional.

Se desprende de ellos, además, la necesidad de encontrar respuestas a la pregunta que subyace en el variopinto actual de las configuraciones organizacionales: ¿Qué características debe reunir un organismo para ser considerado una oficina judicial? La diversidad de tipos de oficinas judiciales contrasta con las estructuras tradicionales de los juzgados y las cámaras. Mientras que estas últimas se rigen por definiciones canónicas, la llegada de nuevos organismos plantea interrogantes sobre sus formas y funciones óptimas.

En segundo término, concentrando ya el análisis sobre el caso del fuero penal rionegrino, consideramos que el logro más destacado de esta implementación es la creación y consolidación de la Dirección General de Oficinas Judiciales (DGOJU)<sup>1</sup>, organismo provincial que conduce y coordina las cuatro Oficinas Judiciales Circunscriptivas (OFIC)<sup>2</sup> existentes hoy en la provincia. En base a la experiencia adquirida en

este tiempo, se presenta un ensayo sobre la función de coordinación con el ánimo de aportar a la construcción de un cuerpo de conocimiento<sup>3</sup> sobre las oficinas judiciales de la región.

En tercer lugar, resulta de interés destacar la experiencia en torno a la generación de información accionable para las oficinas judiciales. Aquí consideramos oportuno haber asumido dentro de la coordinación la administración de todo el proceso de gestión del conocimiento organizacional, desde la carga normalizada de los datos, hasta la producción de reportes y estudios específicos para abastecer a los procesos decisorios tanto regulares como contingentes.

Finalmente, reflexionamos sobre la necesidad de consensuar una agenda compartida con el Ministerio Público para administrar el flujo de trabajo del sistema, a efectos de maximizar la asignación de los recursos disponibles, acortar los tiempos procesales, y aportar a la calidad del servicio de justicia.

## II. Redes de trabajo nacionales: mutualismo y gestión del conocimiento sobre las oficinas judiciales

En este apartado se presenta un compendio de acontecimientos e iniciativas desarrolladas en Argentina desde el inicio de los procesos de reformas organizacionales hasta hoy.

1 En adelante expresada como DGOJU

2 En adelante expresadas como OFIC

3 El término cuerpo de conocimiento se utiliza para describir el conjunto sistematizado de saberes, prácticas y principios que constituyen una base estructurada y compartida dentro de un ámbito disciplinar o profesional. Este concepto es fundamental en la gestión del conocimiento organizacional, pues permite caracterizar, clasificar y transferir conocimientos de manera accesible y replicable, favoreciendo la estandarización y el aprendizaje continuo.

Se relata la creación y consolidación de diferentes espacios colaborativos, en los cuales la vocación y el aporte desinteresado de sus integrantes han sido siempre el componente sobresaliente. Estos espacios han propiciado ámbitos de debate y reflexión en torno al concepto de oficinas judiciales, sus modelos de implementación más efectivos, o las mejores prácticas e innovaciones en sus procesos de trabajo.

### **I.A. Encuentros Nacionales de Oficinas Judiciales**

Como es ya sabido, el camino de las reformas organizacionales de los poderes judiciales en Argentina lo comenzó Chubut en el año 2006 con la llegada del sistema acusatorio adversarial. Las provincias que se fueron sumando luego a esta corriente reformista, tomaron como insumo el conocimiento adquirido por sus antecesores. De esta manera, se forjó, en torno al intercambio de experiencias, una suerte de cultura mutualista, donde los protagonistas de estos procesos de cambio se nutrieron tanto de aciertos como de errores ajenos, para fortalecer sus propias estrategias.

Diez años después de la primera implementación, el Poder Judicial del Chubut impulsó nuevamente los intercambios, organizando el Primer Encuentro Nacional de Oficinas Judiciales. Este espacio, que combinó la catarsis, la lluvia de ideas y la presentación de experiencias, fue fundamental para reflexionar y reorientar los procesos en marcha.

Dos años después, se organizó un segundo encuentro en Mendoza con mayor convocatoria, consolidando estos eventos como un

espacio clave para fortalecer la labor de las oficinas judiciales. Con una creciente diversidad de temáticas, expositores y la participación de otros operadores del sistema, los encuentros continuaron en Neuquén (2019) y San Juan (2022), tras la pandemia.

En 2023, Mendoza fue sede del 1º Encuentro Panamericano de Oficinas Judiciales, con la participación de Chile y Perú. Los Encuentros Nacionales de Oficinas Judiciales se han convertido en un espacio natural de debate, construcción de redes e intercambio de experiencias para afrontar los desafíos de estos organismos.

### **I.B. Red Argentina de Oficinas Judiciales e Instituto Nacional de Oficinas Judiciales**

En los primeros años que siguieron a la reforma chubutense, un grupo de responsables de oficinas de varias provincias patagónicas conformaron una red y comenzaron a compartir información y puntos de vista acerca de las implementaciones de las oficinas judiciales en aquel territorio pionero.

Años después, luego del Primer Encuentro de Oficinas Judiciales de 2016, esta red patagónica se expandió al incorporar colegas de otras provincias. Así, se concretó la creación de la Red Argentina de Oficinas Judiciales (RAOJUD), un grupo autogestionado de responsables de organismos, que desde ese entonces continuó sumando miembros constantemente, y a la fecha cuenta con más de 120 integrantes provenientes de las provincias argentinas y también del Uruguay.

En este ámbito se reciben diariamente comunicaciones, en su mayor parte opera-

tivas, para resolver diversas cuestiones tales como: ubicar responsables de organismos judiciales en cualquier localidad del país, apoyo para la elaboración de exhortos, logística de traslados de detenidos entre provincias, entre otros tantos requerimientos. Funciona como una red cooperativa, a donde se puede acudir cada vez que se presenta una situación que requiere de una respuesta inmediata por parte de otro distrito.

El Segundo Encuentro de Oficinas Judiciales de 2018 continuó brindando el ámbito propicio para el nacimiento de otras iniciativas. En esta oportunidad, y a partir de la propuesta inicial del CEJA y de INECIP, varios referentes de la red avanzaron en la idea de crear un Instituto Nacional de Oficinas Judiciales, impulsados por su vocación transformadora y compromiso personal como agentes motores de cambio, siendo además que su rol en la consolidación de estas reformas organizacionales les requería obtener más herramientas de apoyo a las transformaciones que se iban expandiendo en sus provincias.

Se percibía en aquel entonces una gran motivación para plasmar institucionalmente una comunión de esfuerzos personales que reflejaban la necesidad de incorporar ayuda y a apoyo a su trabajo diario, que en muchos casos ocurría en soledad y enfrentando desafíos complejos para los cuales no contaban con las herramientas adecuadas, ni el apoyo institucional requerido.

Se trazaron objetivos de funcionamiento vinculados a fortalecer la oferta de capacitación, sistematizar este cuerpo de conocimiento

sobre la materia de análisis y alentar la continuidad de los espacios de encuentro y debate sobre las mejores formas de funcionamiento de estos organismos administrativos, objetivo al cual esta publicación también intenta aportar.

Así, luego de transitar un camino de construcción institucional, el Instituto Nacional de Oficinas Judiciales se fue organizando y actualmente viene colaborando activamente en la organización de los Encuentros Nacionales de Oficinas Judiciales. A su vez, brinda apoyo técnico y capacitación a distintos actores del sistema.

### I.C. Foro de Oficinas Judiciales de la JUFEJUS

A principios de 2023, se creó el Foro de Oficinas Judiciales dentro de la Junta Federal de Cortes (JUFEJUS), con el objetivo de establecer una agenda de trabajo a nivel nacional. Este espacio, que cuenta con la participación de todas las provincias argentinas, realizó un relevamiento que permitió identificar la necesidad de definir los elementos esenciales que caracterizan a una oficina judicial. Además, se abordó el liderazgo en las oficinas judiciales como un factor clave para el éxito de su implementación y para garantizar un ambiente laboral adecuado.

La existencia de este espacio también da cuenta de la necesidad de aportar a la búsqueda de respuestas a los múltiples interrogantes que existen en torno a las mejoras formas organizacionales y a las atribuciones que requieren estas oficinas para brindar la mejor respuesta a la ciudadanía.

### I.D. Mesa Federal de Juicio por Jurados

La mesa federal de juicio por jurados es un ámbito de colaboración y debate sobre aspectos inherentes a la gestión de este instituto al interior de los poderes judiciales: el análisis de sus diferentes formas organizativas, la mirada de sus integrantes y el diálogo con los demás actores del sistema. En síntesis, busca analizar todos los aspectos intervinientes a fin de promover la mejora en cada una de sus implementaciones.

Fue motorizado inicialmente desde el Consejo de la Magistratura de Ciudad Autónoma de Buenos Aires, y en 2024 se llevó a cabo el segundo encuentro de esta mesa, con participación de dicho organismo y poderes judiciales de Buenos Aires, Catamarca, Chaco, Chubut, Córdoba, Entre Ríos, Mendoza, Neuquén y Río Negro, distritos ya se encuentra en vigencia el juicio por jurados. Se evidencia en este espacio nuevamente la necesidad de acercar miradas y poder analizar en conjunto las mejores prácticas que permitan absorber las demandas de trabajo actuales y futuras.

### I.E. Construcción de un cuerpo de conocimiento sobre las oficinas judiciales

Desde una mirada sistémica y epistemológica, al incorporar los eventos previamente señalados, se puede distinguir un comportamiento autónomo de individuos y organizaciones que, motivados por diferentes intereses, van transitando un camino exploratorio hacia la conformación de un sistema de conocimiento sobre las oficinas judiciales que permita caracterizar y clasificar las dimensiones, tipologías, funciones y estructuras de

estos organismos. Es que justamente la implementación de organismos administrativos de apoyo a la función jurisdiccional ha proliferado de forma muy heterogénea dentro de las provincias argentinas. Así, esta diversidad alimentada por múltiples factores normativos e institucionales, nos muestra un escenario en donde resulta inviable hablar del modelo de oficinas judiciales como un concepto unívoco e inconfundible.

Al analizar la denominación de los organismos, encontramos una amplia variedad de nombres, como oficina judicial, oficina de gestión de audiencias, oficina de gestión asociada, oficina de tramitación integral u oficina de juicio por jurados, entre otros. Las reformas organizacionales implementadas en los últimos años han generado diversas configuraciones, formas de coordinación y grados de autonomía, creando un escenario complejo y diversificado.

Es necesario desarrollar un cuerpo de conocimiento sobre las oficinas judiciales que permita identificar las configuraciones óptimas para brindar mejores soluciones a la ciudadanía.

## II. La experiencia de las oficinas judiciales penales en Río Negro

En el caso de la provincia de Río Negro, la implementación de la reforma procesal penal concluyó en 2017 con la puesta en marcha del sistema acusatorio adversarial. Aquella profunda transformación introdujo las oficinas judiciales penales. Posteriormente, el poder judicial avanzó en otros cambios organizacionales sobre los fueros de familia, laboral, civil y contencioso administrativo, mediante la creación de oficinas de tramitación integral.

Algo singular dentro de ese proceso institucional, fue la aparición de una dirección general de oficinas judiciales<sup>4</sup> penales: un organismo responsable de la coordinación de todas sus instancias circunscriptivas. Además de ser el único fuero en el cual se implementó esta forma de articulación, la DGOJU representa hoy un logro ostensible a la luz de estos siete años de trabajo transcurridos.

Por ello, a partir de la identificación de sus rasgos distintivos, se elaboró una conceptualización de sus atributos y dimensiones, bajo el nombre de función de coordinación<sup>5</sup>. Así, se presentan sus aspectos más sobresalientes, como un modesto aporte a esta ineludible construcción del cuerpo de conocimiento sobre las oficinas judiciales.

Finalmente, se presentan algunos desafíos vigentes, que demandan profundizar los debates en torno a las mejoras en el funcionamiento global del sistema. Uno de ellos lo integra la coordinación estratégica entre las oficinas judiciales y el ministerio público, con miras a obtener un rendimiento efectivo de la agenda de audiencias, en particular en los puntos críticos que presenta el proceso de judicialización.

## II.A. Función de coordinación en oficinas judiciales<sup>6</sup>

Desde el punto de vista de la experiencia dentro de las oficinas judiciales penales rionegrinas, la existencia de una coordinación resulta necesaria y estratégica para lograr un

mejor funcionamiento del sistema, haciendo un uso racional de los recursos y aplicando la economía de escala a todos los procesos y actividades de sus oficinas subordinadas.

Resulta pertinente además para conducir los procesos de cambio con mayor firmeza, al enfrentar las reacciones más conservadoras y refractarias de los sistemas tradicionales que aún prevalecen en estos ámbitos, por una cuestión lógica de resistencia a dicho cambio. Es necesario identificar y naturalizar la existencia de obstáculos, para entender a su vez que se requiere de las herramientas acordes para poder sortearlos.

Desde el marco institucional, la coordinación promueve el fortalecimiento de una relación formal con las presidencias de los foros de juezas y jueces, que muchas veces resulta difícil reproducir a nivel de la oficina judicial, donde es más habitual el funcionamiento celular<sup>7</sup> que se da en las interacciones entre cada magistrado y la dirección de la oficina.

Lo mismo ocurre con la fiscalía general, defensoría general y por supuesto la procuración general. En cuanto a la corte, si bien cada director interactúa con el presidente del Tribunal de Superintendencia (juez delegado del STJ<sup>8</sup>), el director general reporta a la presidencia del STJ, por lo cual cuenta con mayores posibilidades de canalizar soluciones a las cuestiones meritorias.

En virtud de los argumentos planteados, y en el convencimiento de resaltar la impor-

4 Dependiente de la presidencia del Superior Tribunal de Justicia (STJ)

5 Mitidieri y Miguelez, "La función de coordinación en las oficinas judiciales penales".

6 Mitidieri y Miguelez, "La función de coordinación...".

7 Binder, "5° Encuentro Nacional de Oficinas Judiciales".

8 STJ: Superior Tribunal de Justicia

tancia de las capacidades y herramientas que pueden implementarse exitosamente, se ha realizado un modesto aporte a la conceptualización de las principales características de este tipo de organismo, para dar cuerpo a la idea de función de coordinación. Así, se han identificado y descripto ciertas cualidades básicas esperables de hallar en una coordinación de organismos de apoyo a la función jurisdiccional, no solamente en las normas que lo instituyen y reglamentan, sino también en sus procedimientos específicos y fundamentalmente en las capacidades de conducción de quienes ostentan estos cargos.

Esto último es muy importante, dado que a veces puede reinar en los poderes judiciales una suerte de optimismo normativo, que deposita en una ley o una acordada una confianza en que las acciones van a ser realizadas solamente por estar allí escritas. La realidad suele ofrecer otro testimonio, y allí es donde resulta necesario ejercer las condiciones de un liderazgo efectivo, inherentes a las competencias específicas de las personas seleccionadas para asumir estas responsabilidades.

#### II.A.1. La mirada conceptual: dimensiones de la función de coordinación

La conceptualización antes mencionada permite caracterizar la función de coordinación, a través de algunas ideas básicas sobre la gestión de las organizaciones y del conocimiento, las cuales se integran con la experiencia de años de proyectos diseñados e implementados, más los desafíos que fueron surgiendo

en el trayecto y el aporte cada vez más central de las tecnologías de la información.

En primer lugar, se identifican tres dimensiones muy precisas y delimitadas, cuya definición permite interpretar con claridad las virtudes de este modelo: la centralización estratégica, el funcionamiento matricial, y la autonomía operativa.

#### II.A.2. Centralización Estratégica

Esta dimensión encarna los planteos realizados previamente en cuanto a la administración de las relaciones de poder, la unificación del proceso de toma de decisiones y el desarrollo de una visión integrada del sistema. Promueve además la optimización de recursos y el logro de mayor eficiencia en el servicio de apoyo a la función jurisdiccional.

En primer lugar, esta dimensión evita la atomización. La centralización estratégica, especialmente durante la implementación de una reforma, aunque también luego de ella, previene la atomización de las oficinas y brinda un apoyo institucional orientado a minimizar los efectos de la resistencia al cambio, proveniente de algunos sectores del sistema. En particular, a la hora de hacer cumplir lo establecido en la ley respecto a la separación de funciones administrativas y jurisdiccionales, o al debatir criterios de trabajo con otros órganos, como la Procuración General, por ejemplo.

En segundo lugar, promueve el fortalecimiento institucional. En la actualidad, se demanda la necesidad de que tanto las oficinas judiciales como los colegios o foros de jueces trabajen en conjunto y de manera institucional, frente al funcionamiento celu-

lar o individual de jueces y funcionarios<sup>9</sup>.

En este aspecto, la coordinación aporta a la creación de una imagen corporativa de la oficina judicial, cuestión que permite generar un mejor funcionamiento con las demás partes interesadas en el proceso. Esto justamente atiende a esa demanda de institucionalización entre oficinas y colegios, toda vez que la dirección general solamente interactúa con los presidentes de cada foro de jueces. Esto minimiza ese comportamiento celular o individual, apelando a un tratamiento funcional y no jerárquico de los planteos emergentes de estos ámbitos colegiados.

En tercer lugar, propicia la centralización de las decisiones administrativas. Permite una mejor planificación, la adopción de criterios de trabajo comunes y la comparación de resultados entre las diferentes oficinas judiciales. Al centralizar la toma de decisiones, se consideran las necesidades de todas las oficinas, desde una visión integrada, lo que posibilita elegir la alternativa más beneficiosa para el sistema en su conjunto.

La coordinación centralizada facilita la definición de objetivos, metas y acciones para todo el sistema judicial, incluyendo la gestión de recursos humanos, la asignación de presupuesto, el diseño de procesos, la capacitación de personal y la elaboración de protocolos de trabajo.

Finalmente, esta dimensión permite compa-

rar resultados entre diferentes oficinas territoriales e identificar las mejores prácticas, lo que facilita un benchmarking<sup>10</sup> efectivo, muy difícil de lograr sin un área de coordinación.

### II.A.3. Funcionamiento Matricial

Se denomina organización matricial a aquella estructura en la cual los empleados y funcionarios tienen múltiples líneas de reporte: por lo general, una línea funcional y otra línea por proyecto.

En el caso de las oficinas judiciales, el funcionamiento matricial toma esta idea organizativa desde la función de coordinación para poder interactuar con el personal de cada oficina territorial. Así, su dependencia jerárquica natural es con cada director/a, subdirector/a y jefe/a de unidad (línea funcional), mientras que la línea por proyecto corresponde a la que vincula las personas con la coordinación de oficinas judiciales.

La dependencia jerárquica natural es la que se halla en una organización funcional, ya que la conformación de grupos de trabajo se da por especificidad de cada unidad en relación con el tipo de tarea que desarrollan: gestión de audiencias, administración de casos, notificaciones, atención al público, secuestros, etc. Desde esa perspectiva, la dirección general representa el eslabón jerárquico más alto al que converge cada oficina, como así lo establece la ley orgánica en las funciones que le atribuye al momento de su creación<sup>11</sup>.

El funcionamiento matricial introduce en-

<sup>9</sup> Binder, "5° Encuentro Nacional de Oficinas Judiciales".

<sup>10</sup> El benchmarking es una herramienta de gestión que consiste en identificar, analizar y adaptar las mejores prácticas de otras organizaciones, sectores o procesos con el objetivo de mejorar el rendimiento y la eficiencia.

<sup>11</sup> Legislatura de Río Negro, Ley N° 5731.

tonces una doble dependencia: entrecruza la estructura jerárquica vertical con una estructura horizontal, que posibilita la creación de equipos de trabajo interdisciplinarios a nivel provincial, además de poder realizar requerimientos puntuales desde la dirección general hacia algún área específica de una oficina territorial. La línea de mando horizontal integra al personal de las distintas direcciones, subdirecciones y unidades de cada oficina, lo cual permite generar equipos de trabajo provinciales por función, así como también grupos ad-hoc, integrados por diversas personas de diferentes oficinas, de acuerdo con sus conocimientos o competencias específicas para participar de determinados proyectos en particular.

Esta configuración fomenta una comunicación fluida entre los diferentes niveles y áreas de la organización, rompiendo con la rigidez de las estructuras tradicionales en busca de lograr un entorno más colaborativo. La comunicación y la colaboración son pilares fundamentales del aprendizaje organizacional. Las organizaciones que aprenden<sup>12</sup> son aquellas que rompen con los silos departamentales y fomentan el diálogo abierto y la colaboración entre sus miembros.

El funcionamiento matricial, al crear equipos de trabajo con integrantes de diferentes oficinas, también promueve la visión sistémica del organismo como un todo. Los miembros de estos equipos, al trabajar en conjunto, adquieren una comprensión más amplia e integral del funcionamiento de las oficinas, y no solo de su área específica. Esta visión sistémica es esencial para el aprendiza-

je organizacional, ya que permite identificar las interrelaciones entre sus diferentes partes componentes y comprender cómo las acciones en un área pueden afectar a otras.

Finalmente, el trabajo horizontal coordinado desde la dirección general entrega productos que aportan un valor agregado para todas las oficinas judiciales, sin la necesidad de que los directores tengan que destinar tiempo propio de sus agendas para su obtención. Esto redundará en la unificación de criterios, aumento de los estándares de trabajo y de la efectividad de la organización en su conjunto.

#### II.A.4. Autonomía Operativa

La autonomía operativa de las oficinas territoriales frente a la DGOJU constituye un principio fundamental de su funcionamiento. Esta independencia se refleja en la gestión cotidiana de las OFIC, que manejan tareas tales como el agendamiento de audiencias, la interacción con el foro de juezas y jueces, la administración de casos, las notificaciones y la atención al público sin intervención directa de la DGOJU. Esta configuración permite que cada oficina adapte su operación a las necesidades locales, acercando su gestión al contexto particular de su circunscripción judicial y facilitando una respuesta más flexible y ágil a las demandas inmediatas.

La Ley Orgánica refuerza esta separación de roles al delinear las misiones y funciones específicas de cada organismo, estableciendo que la DGOJU solo intervendrá para “resolver sobre los cuestionamientos de las decisiones administrativas de las direcciones cir-

<sup>12</sup> Sengue, *La quinta disciplina: El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*.

cunscripcionales”<sup>13</sup> cuando estos se formalicen. Esta disposición asegura que las oficinas tengan plena potestad sobre sus determinaciones administrativas, lo cual fortalece la capacidad de sus líderes para definir e implementar líneas de acción de acuerdo con las particularidades locales.

No obstante, la autonomía operativa en las oficinas judiciales resalta la importancia de una coordinación eficaz por parte de la DGOJU, que permita mantener la coherencia y uniformidad en el sistema provincial. Una intervención sistemática y articulada en aspectos estratégicos garantiza la aplicación de políticas y criterios comunes en todas las circunscripciones, evitando así cualquier posible disparidad en la prestación de servicios judiciales. Al establecer un mecanismo de coordinación continuo, se logra alinear las decisiones de cada oficina, promoviendo la consistencia del sistema y facilitando la evaluación comparativa de resultados, lo que fortalece el desempeño global de las oficinas judiciales en toda la provincia.

A pesar de que esta autonomía operativa busca jerarquizar el rol de los directores de cada oficina, basado además en el aval normativo que les señala liderar sus áreas de manera independiente, también plantea un riesgo de atomización. Sin un canal claro de retroalimentación o revisión entre la DGOJU y las oficinas territoriales, se dificulta la detección temprana de problemas operativos o de inconsistencias en la aplicación de normas.

Además, el distanciamiento funcional puede reducir la posibilidad de implementar ajus-

tes coordinados que optimicen las prácticas y promuevan la eficiencia en el sistema en su conjunto. Por ello es central mantener muy activos los espacios de comunicación diarios, y las reuniones periódicas de las direcciones con la coordinación.

En conclusión, la autonomía operativa representa una ventaja en términos de flexibilidad y adaptación local, pero también subraya la necesidad de contar con un mecanismo de coordinación que permita mantener una visión integrada del sistema. De este modo, las oficinas operan con un alto grado de independencia, sin que esto genere fragmentación o falta de cohesión en la prestación de su servicio en toda la provincia.

#### II.A.5. La mirada descriptiva: los ejes de trabajo de la función de coordinación

Las dimensiones presentadas anteriormente se ven encarnadas en todas las actividades cotidianas de las oficinas. Para completar entonces la conceptualización de la función de coordinación, se introducen los ejes de trabajo como una segunda clasificación, entendiendo a éstos como un agrupamiento de acciones y tareas discriminadas por su relación con categorías relevantes, tanto en el contexto de los procesos de reforma como en el relativo a la gestión organizacional.

Con ese criterio, se visibilizan aquí los ejes de trabajo que dan cuenta además de los beneficios de la operación coordinada provincialmente. Éstos son: la separación de tareas ad-

<sup>13</sup> Legislatura de Río Negro, Ley N° 5731, art. 69, inc. h.

ministrativas y jurisdiccionales; la gestión por procesos o gestión de la calidad; la actualización de los sistemas de información; la formación del capital humano y la gobernanza de los datos para la toma de decisiones.

Este último eje se desarrolla como apartado específico con mayor profundidad, en virtud de ponderarse como un logro que sobresale con peso propio y reviste un interés más relevante en el marco de esta publicación.

#### II.A.6. Separación de actividades administrativas y jurisdiccionales

El funcionamiento más favorable entre las oficinas judiciales y los colegios de jueces se basa en la visión de complementariedad entre estos espacios, y en la construcción entre ambos de una relación funcional, antes que jerárquica. La coordinación es el garante del equilibrio de esta relación, tanto en lo inherente a los colegios de jueces, como también al ministerio público.

En este eje se incluyen temas tales como la gestión y resolución de tensiones y confrontaciones surgidas en los ámbitos antes señalados, como un apoyo y complemento a las direcciones de oficinas judiciales; la medición y comparación de las cargas de trabajo por circunscripción a fin de colaborar en el diseño de los colegios de jueces; la unificación de criterios en las unidades de asistencia jurisprudencial a magistrados, entre otros.

Por otro lado, existen tareas vinculadas con esta separación de funciones que, en virtud de la autonomía operativa existente, recaen directamente en las direcciones de las OFIC. Por ejemplo, prestar conformidad a los pedidos de licencias de los miembros del cole-

gio de jueces en caso de no interferir con la agenda de audiencias programada, las gestiones en los ámbitos de superintendencia, la resolución de controversias con magistrados y operadores, entre otras.

#### II.A.7. Gestión por procesos y gestión de la calidad

Cada oficina judicial posee la misma estructura, compuesta de las siguientes unidades: gestión de audiencias, administración de casos, notificaciones, asistencia jurisprudencial a magistrados, control de efectos secuestrados, atención al público, administración y logística y estadísticas y control de gestión.

El sistema gira en torno a la centralidad de la audiencia, y las distintas unidades se especializan en su proceso particular, con dependencia jerárquica y funcional de la dirección de la oficina judicial.

La coordinación es la encargada de elaborar y aprobar los procedimientos de trabajo de cada unidad. Para ello, bajo el concepto de funcionamiento matricial anteriormente definido, se implementan grupos provinciales por unidad. Estos espacios de comunicación, aprendizaje y mejora se gestionan desde la DGOJU. Se planifican anualmente reuniones virtuales y presenciales, con sede en las distintas cabeceras de las circunscripciones judiciales.

Adicionalmente, los procesos de control de gestión que se definen en la DGOJU posibilitan la detección de desvíos en las formas de trabajo de las distintas unidades. Su seguimiento es realizado por las Unidades de Estadísticas y Control de Gestión (UEyCG) de cada OFIC, que dependen funcionalmente de la dirección general. Esta forma de funcio-

namiento hace que la coordinación tenga un contacto directo y cotidiano con lo que ocurre en cada circunscripción y se puedan activar las acciones correctivas necesarias que aporten a conservar criterios de trabajo uniformes en toda la provincia.

#### II.A.8. Actualización de sistemas de información

La implementación del sistema informático de las oficinas judiciales constituye hoy un hito disruptivo en esta temática dentro de la justicia rionegrina, ya que anteriormente todos los fueros utilizaban los sistemas Lex Doctor, reemplazados luego por desarrollos propios bajo herramientas de software libre.

En primer lugar, se desarrolló el sistema para el fuero penal, y a partir de la implementación de las oficinas de tramitación integral, se crearon otros nuevos para los demás fueros. Hoy inclusive se brinda acceso a los abogados externos para interactuar con estos sistemas desde una plataforma exclusiva.

Como estos sistemas fueron implementados por desarrolladores del poder judicial, la DGOJU pudo avanzar con ellos durante estos años en la gestión de distintas mejoras, de modo que hoy el sistema cuenta con una herramienta dotada de muchas nuevas prestaciones que originalmente no estaban disponibles.

La gestión de mejoras inicia con la detección de necesidades de las OFIC; posteriormente, se evalúa su impacto en las demás oficinas. La tarea promueve las mejoras relevantes, y descarta aquellas que correspondieran a la utilización de criterios de trabajo sesgados.

Así, se genera un círculo virtuoso que permite administrar los tiempos de desarrollo requeridos para estas mejoras de manera eficiente y beneficiosa para el conjunto.

Por último, es dable destacar que el sistema fue ampliando la información almacenada, tanto administrativa, como también procesal y jurisdiccional. Este crecimiento resultaba necesario para la obtención de distintos tipos de estadísticas: tiempos procesales, análisis de sentencias, menores en conflicto con la ley penal, registro de ofensores sexuales, entre otros proyectos.

La coordinación ha sido gravitante en todo este proceso de actualización de los sistemas informáticos, cuya naturaleza es a todas luces dinámica y cambiante, por tanto requiere un trabajo articulado y centralizado para administrar su continua evolución de la forma más efectiva.

#### II.A.9. Formación del capital humano

En este eje, la coordinación trabaja junto con la Escuela de Capacitación Judicial en la programación anual de actividades de capacitación, mediante la presentación de propuestas orientadas a cubrir distintas demandas. El funcionamiento organizacional de las oficinas judiciales promueve la gestión por resultados, modalidad que requiere potenciar las llamadas habilidades blandas: liderazgo, motivación, trabajo en equipo, manejo de conflictos, comunicación asertiva, entre otros.

Esta centralidad posibilita organizar actividades en todas las circunscripciones, tanto presenciales como virtuales. Por otro lado, se han desarrollado cursos de inducción a las oficinas judiciales, con elaboración de

contenidos propios, gestionados desde la DGOJU con participación de colaboradores de distintas OFIC.

Otro punto relevante para fomentar la carrera judicial es la gestión de concursos de ascenso para el personal. La coordinación ha cumplido aquí un rol destacado, ya que se han organizado distintos concursos internos simultáneos en todas las circunscripciones judiciales.

## II.B. Información accionable para las oficinas judiciales

Aquí se analiza con mayor detalle este eje de trabajo, integrante de la función de coordinación, denominado gobernanza de datos para la toma de decisiones<sup>14</sup>. Se concentra en él todo el manejo de los datos que las oficinas judiciales cargan diariamente, los procesos destinados a su control y validación, y la generación de métricas e indicadores con los cuales se brinda soporte a la toma de decisiones tanto de la dirección general como del superior tribunal de justicia.

### II.B.1. El desafío de las métricas accionables

En las oficinas judiciales se toman decisiones todos los días. Ahora bien: ¿Cuál es la calidad de la información disponible, que posibilita tomar buenas decisiones?

En la búsqueda de una respuesta, aparecen varias noticias: una buena es que los sistemas informáticos hoy almacenan tonela-

das de información en sus bases de datos; otra más desafiante es que resulta imprescindible desarrollar habilidades y metodologías de trabajo que permitan hallar dentro de ese mar de datos aquellos que aportan a la generación de métricas accionables; es decir, información que demuestre con claridad una relación causa-efecto que permita actuar sobre la causa, para poder modificar su efecto que es, en última instancia, el objetivo de cualquier ámbito de mejora.

El proceso de generación de este tipo de información accionable es el vinculado a lo que se llama gobernanza de datos y va desde el diseño del sistema para que se puedan registrar los datos que interesan medir; asegurar una correcta carga de esos datos por parte de los empleados y funcionarios involucrados; poseer mecanismos de control de calidad sobre sus procesos de carga; y finalmente generar las herramientas conceptuales y prácticas para construir aquellas métricas accionables, que como se mencionaba antes son las que permiten tomar decisiones de forma efectiva.

Estos temas son de gran interés en el ámbito de las empresas, donde la mirada es aguda en torno a la correcta asignación de los recursos económicos para el logro de los mejores resultados en los productos y servicios generados. Se trae aquí un enfoque en particular, donde se diferencian estas métricas accionables de las llamadas métricas de la vanidad, como aquellas que aportan a un “teatro del éxito”<sup>15</sup>, al mostrar los resultados de manera más favorable, pero así invisibi-

<sup>14</sup> Mitidieri y Miguelez, “La función de coordinación...”.

<sup>15</sup> Ries, *El método Lean Startup: Cómo crear empresas de éxito utilizando la innovación continua*.

lizando otros que son los realmente importantes para justamente accionar y tomar decisiones en relación con los cambios que se requieren implementar.

Hay entonces una necesidad dentro del ámbito público, tanto como del privado, de construir a partir de la marea de datos que hoy entregan los sistemas de información, indicadores y métricas coherentes que detecten las causas de los problemas a resolver, y nos alejen de otras mediciones que entorpecen este proceso.

### II.B.2. La gobernanza de datos en las oficinas judiciales de Río Negro

La gestión de los datos y por ende de la información que se genera a partir de ellos, requiere incorporar algunos conocimientos específicos para hacerla efectiva. No se requieren muchas personas, ni perfiles extremadamente capacitados. Más bien, se trata de comprender cabalmente la importancia de contar con información confiable tanto para recibir señales de alerta sobre procesos que están funcionando inadecuadamente, como para definir sobre cuestiones relevantes.

Hacer énfasis en la importancia de los datos para la toma de decisiones, requiere disponer una serie de dispositivos que minimicen los errores tanto en la carga de los datos, como en la aplicación de los criterios con los cuales éstos son volcados a un sistema.

### II.B.3. Unidades de Estadísticas y Control de Gestión (UEyCG)

La DGOJU coordina 4 oficinas judiciales y 3 subdelegaciones, y la unidad del tribunal de impugnación provincial, donde trabajan

unas 190 personas que asisten a más de 50 jueces en 7 ciudades de la provincia. Cada OFIC cuenta dentro de su organigrama con una unidad de estadísticas y control de gestión. Estas unidades tienen una doble dependencia: jerárquica de la Dirección de la Oficina Judicial, y funcional de la Dirección General de Oficinas Judiciales.

Al igual que las unidades restantes, las UEyCG se integran en un grupo provincial de empleados y funcionarios que tienen a su cargo la implementación de las políticas de gobernanza de datos sobre la totalidad de las oficinas judiciales de la provincia. La dirección general fue formando al personal de estas unidades en las cuestiones metodológicas, procedimentales y tecnológicas necesarias para que cada circunscripción pueda funcionar como unidad de control de gestión, siguiendo los criterios por ella establecidos.

### II.C. Coordinación estratégica entre actores del sistema penal

A la hora de analizar escenarios que posibiliten a futuro mejorar los resultados de las oficinas judiciales en cuanto a la celeridad en la resolución de los casos, es importante detenernos a visualizar el sistema penal como un gran engranaje compuesto por distintos actores e instituciones. Los componentes centrales de este engranaje son el ministerio público, las oficinas judiciales y los abogados particulares.

Así, un delito que es denunciado se convierte en un legajo que inicia su camino procesal hasta desembocar en alguna de las salidas previstas por el sistema. Una gran mayoría de ellas son resueltas al interior del Ministe-

rio Público, por lo cual no requieren de la intervención del colegio de jueces, más allá de alguna medida intrusiva o de coerción que amerite alguno de estos casos. En los casos que ingresan a la oficina judicial, existe una tipología diversa, donde muchos de ellos también son resueltos mediante criterios de oportunidad tales como la suspensión del juicio a prueba o procedimientos abreviados, soluciones éstas que otorgan celeridad a la resolución de esos legajos.

Si retomamos ahora la idea de este gran y único engranaje por el cual atraviesan los casos que requieren de una utilización más amplia del proceso penal, vemos que cuando las piezas que lo componen no están completamente ajustadas y alineadas, el funcionamiento se ve afectado, particularmente a través de demoras en la duración final de los casos, debido a excesivas reprogramaciones de audiencias, frustración de debates, y otra multiplicidad de factores.

Entonces, para afrontar esta situación y ajustar los engranajes, se debe asumir que esta mirada integradora de todos los actores como partes de un mismo sistema, debiera tener un correlato en algún ámbito de coordinación, donde tanto el ministerio público como la oficina judicial intercambien información cuantitativa sobre sus necesidades y recursos disponibles para afrontarlas, lo cual permitiría formular una agenda de priorización de casos con mayor complejidad procesal, y conducir los restantes por vías alternativas, a fin de evitar llevar al sistema a una crisis similar a la del anterior.

### III. Conclusiones

Las experiencias compartidas en los Encuentros Nacionales de Oficinas Judiciales han puesto de manifiesto el compromiso de sus responsables por crear un espacio de aprendizaje colectivo, para avanzar hacia la construcción de un conocimiento organizado sobre la gestión judicial. Este esfuerzo colaborativo refleja la necesidad de fortalecer la institucionalidad de la oficina judicial, definir estándares y criterios que ayuden a reconocerlas como piezas clave en el funcionamiento del sistema de justicia en todo el país.

En Río Negro, el desarrollo de un sistema de gestión coordinada ha representado un cambio estructural que busca equilibrar las demandas de cada circunscripción judicial con las políticas generales del sistema provincial. La Dirección General de Oficinas Judiciales se ha convertido en un actor central, al asumir la tarea de armonizar las actividades administrativas, establecer parámetros comunes y supervisar su implementación. Más importante aún, representa la alzada administrativa para la revisión de las decisiones de las OFIC, tarea que de otra manera recaería en el ámbito del STJ.

Este modelo ha permitido una mayor eficiencia en la distribución de recursos y en la resolución de conflictos, destacándose por el uso de datos confiables y criterios objetivos para fundamentar las decisiones. La incorporación de herramientas de análisis y la adopción de procesos basados en evidencias son elementos clave para consolidar una gestión más transparente y eficiente.

Estas experiencias, aunque con enfoques distintos, comparten el objetivo común de

mejorar la calidad y accesibilidad del servicio judicial, marcando un camino claro hacia un sistema de justicia más moderno, equitativo y sostenible. Sin embargo, persisten desafíos críticos. La necesidad de una colaboración más estrecha con el Ministerio Público es fundamental para garantizar un flujo de trabajo equilibrado y evitar sobrecargas en el sistema.

Además, resulta urgente avanzar en la estandarización de prácticas y en la construcción de un cuerpo de conocimiento que permita consolidar los logros alcanzados y replicarlos en otras jurisdicciones. La experiencia de Río Negro muestra que las reformas no solo deben implementarse, sino también mantenerse dinámicas y adaptativas frente a los desafíos tecnológicos y sociales del presente.

En conclusión, la sostenibilidad de estas reformas requiere un compromiso continuo de quienes ejercen el gobierno judicial con la profesionalización de los equipos, la implementación de nuevas tecnologías y la consolidación de una justicia accesible, eficiente y transparente. La transformación del sistema judicial no es un fin en sí mismo, sino un medio para garantizar que los ciudadanos reciban un servicio de calidad que responda a sus demandas y necesidades.

#### IV. Bibliografía

- Binder, Alberto, “5° Encuentro Nacional de Oficinas Judiciales”, en YouTube, (00:13:00 a 00:42:40), 2023.
- Legislatura de Río Negro, Ley N° 5731, “Ley Orgánica del Poder Judicial de la Provincia de Río Negro”, 19/07/2024.
- Mitidieri, Fabián y Miguelez, Santiago,

“La función de coordinación en las oficinas judiciales penales”, en Asociación de Magistrados y Funcionarios de la Justicia Nacional, *Gestión Judicial en la Justicia Argentina. Herramientas y guías prácticas sobre experiencias compartidas*, IJ Editores, 2024, Buenos Aires.

Ries, Eric, *El método Lean Startup: Cómo crear empresas de éxito utilizando la innovación continua*, Deusto, 2011, Barcelona.

Senge, Peter, *La quinta disciplina: El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*, Granica, 1990, Buenos Aires.

# Una reforma necesaria. Problemas de gestión y organización del sistema judicial Chileno

Patricio Aguilar Paulsen

NÚMERO  
**25**

## **Sistemas Judiciales**

*Una perspectiva integral sobre la administración de justicia*

GESTIÓN JUDICIAL DESDE LA PRÁCTICA

 **CEJA**   
Centro de Estudios de Justicia de las Américas  
Justice Studies Center of the Americas

 **INECIP**  
INSTITUTO DE ESTUDIOS COMPARADOS  
EN CIENCIAS PENALES Y SOCIALES

# Una reforma necesaria. Problemas de gestión y organización del sistema judicial Chileno

**Patricio Aguilar Paulsen, Presidente**  
*Asociación Nacional de Profesionales de la*  
*Administración del Poder Judicial APRAJUD A.G.*

Los diferentes aspectos de la vida contemporánea obliga a las instituciones que cumplen un rol social a responder adecuadamente a estos nuevos requerimientos, esta modernización exige, entre otras, entregar respuesta con mayor celeridad a la creciente demanda, por ello el Poder Judicial inició desde hace ya 24 años y de manera pionera la Reforma Procesal Penal, incorporado tecnología y profesionalismo en la gestión de tribunales.

Entendemos que el espíritu subyacente en la Reforma Penal y de las distintas Reformas que han seguido posteriormente, en tribunales de Familia, Laborales, Cobranzas y próximamente en materias Civiles, está en lograr una plena Modernización de la Gestión de Tribunales a objeto de optimizar sus procesos, mejorar la productividad procesal, mejorar el clima laboral y la imagen pública.

Este nuevo concepto de gestión se vincula al rol matriz de la administración moderna, estrategia – tecnología – personas, que adhiere a definiciones más innovadoras tales como la

planificación estratégica, el diseño organizacional, la dirección, el liderazgo y motivación del recurso humano, principal capital de la organización para el logro de objetivos, el uso de la tecnología y esencialmente en el control de la ejecución y el cumplimiento, como el alcance de los objetivos planteados. Por tanto no resulta ajeno el rol determinante que han tenido en el éxito de las Reformas los Profesionales de la Gestión y Administración de Tribunales en sus distintos cargos como Administradores, Jefes de Unidad, y Funcionarios Profesionales del Poder Judicial y de la CAPJ Corporación Administrativa del Poder Judicial chileno, como estamento profesional, experto en la Administración moderna al servicio de los tribunales, y auxiliares de la Justicia.

La Reforma Procesal Penal chilena se encuentra a nuestro entender, aún en etapa de consolidación y de optimización de funciones para cumplir en forma más eficiente, efectiva y eficaz su rol de facilitar el acceso a la justicia a o ciudadanos e intervinientes, así entonces que para administrar justicia los tribunales reformados de primera instancia Juzgados de Garantía y Tribunales Orales en lo Penal, Juzgados de Familia, Tribunales Laborales, Tri-

bunales de Cobranza Previsional y Laboral, han requerido del apoyo como auxiliares de la justicia a estos Profesionales de la Gestión que han estado cumpliendo con sus objetivos frente a la sociedad, sin embargo aún quedan varios desafíos y tareas internas por realizar, principalmente en razón a lograr de manera armónica **una real separación de funciones entre lo jurisdiccional de lo administrativo**. También creemos que se requiere modernizar los aspectos de gestión en los tribunales de segunda instancia Cortes de Apelación así como también el máximo Tribunal del País, aprovechando toda la experiencia ganada en este campo desde el año 2008 a la fecha, con la incorporación de Administradores de Cortes de Apelaciones, profesionales especializados en Administración y Gestión, pero solo como funcionarios a Contrata carentes de rango legal como funcionarios de Planta.

Estamos profundamente convencidos, producto de nuestros estudios en los elaborados enunciados teóricos al respecto, avalados por una larga experiencia empírica, en que la Ciencia de la Administración que sustenta nuestros principios rectores, que el éxito de estas históricas Reformas está en directa relación con la profesionalización y especialización de funciones, en alcanzar niveles de calidad y productividad procesal proyectados y se dote de real autonomía con que puedan gestionar los profesionales de la Administración incorporados a las unidades judiciales a su cargo.

Es en esta línea que creemos que el cambio debe venir desde la gobernanza de todo el

Poder Judicial Chileno la que está concentrada en exclusivo en la Corte Suprema de Justicia.

Es así que nuestra Asociación Nacional de Profesionales de la Administración del Poder Judicial (APRAJUD) acordó en su *Asamblea* anual de socias y socios, celebrada en mayo de 2021, el compromiso de participar activamente en el proceso de discusión de una nueva Constitución Política de la República de Chile, levantando una propuesta consensuada del gremio, a través del diálogo y la reflexión, que recomiende la mejor forma de participación del estamento de profesionales en el nuevo *Gobierno Judicial*, proyectado como principal reforma constitucional al Poder Judicial de nuestro país. Se acordó además la conformación *del Comité Constituyente de APRAJUD*<sup>1</sup>, cuya principal tarea era elaborar dicha propuesta.

A pesar que el proceso fue fallido quedó nuestra experiencia plasmada en estos trabajos y documentos, dando cumplimiento a su mandato, ha promovido un debate informado entre sus socios y socias, a través del *“Ciclo de Charlas Constituyentes de APRAJUD”*, en el cual participaron diversos exponentes del ámbito académico, político y judicial, contribuyendo desde su mirada a reflexionar en torno a preguntas tales como: *¿qué Poder Judicial queremos? ¿por qué necesitamos cambiar el modelo de gobierno judicial que prevalece en la actualidad? ¿cómo se vincularán los temas disciplinarios, de carrera funcionaria, de reclutamiento y selección, entre los distintos estamen-*

1 El Comité Constituyente de APRAJUD está conformado por los socios don Rafael Loredó, doña Carol Campos, doña Consuelo Miranda, don Daniel Pañalillo, don Oscar Ruiz, don Rodrigo Céspedes, además de los directores nacionales doña Margarita Parada, doña Erika Ormazábal, don Patricio Aguilar y doña Alejandra Ugalde.

tos que componen la estructura del Poder Judicial, asumiendo un nuevo órgano que ejercerá la directrices de estos temas? ¿Cuál será el rol de la Corporación Administrativa del Poder Judicial en el nuevo modelo? Y por cierto, definir ¿cuál será el rol que deberá asumir la APRAJUD en todo este proceso?.

Producto del debate y de la revisión bibliográfica existente, se ha obtenido una primera conclusión, cual es aseverar que gran parte del éxito que se atribuye a la implementación de las reformas procesales en Chile en las últimas décadas, ha correspondido al rol ejercido por los nuevos profesionales de la gestión, introducidos al diseño orgánico del Poder Judicial.

“El concepto de profesionalización de la administración de tribunales tomó un rol protagónico en el proceso de reforma, mediante la incorporación del cargo de administrador de tribunal y la reconfiguración de las unidades de trabajo al interior del tribunal.”<sup>2</sup> (Libro digital “Poder Judicial en la era digital, 2019)

“Pese a las bondades de una administración más profesional y de la nueva estructura de los tribunales, su correcto funcionamiento en la práctica dista mucho de ser fácil”<sup>3</sup> (Vargas, 2004). Es así, que existe bastante consenso en la literatura de la urgente necesidad de un cambio constitucional y/o legislativo en temas de **independencia interna**

2 Libro digital “Poder Judicial en la era digital”. Comité de Modernización de la Excm. Corte Suprema, 2019. <https://www.pjud.cl/prensa-y-comunicaciones/noticias-del-poder-judicial/58852>.

3 *Eficiencia en la justicia: Modelos y buenas Prácticas en gestión Judicial*. Juan Enrique Vargas Viancos. (Vargas, 2004) Un reciente estudio de evaluación de la reforma procesal penal chilena pone en relieve muchos de estos problemas. BAYTELMAN Y DUCE (2003) pp. 46 y ss. El problema más agudo es que los administradores han tenido enormes dificultades para hacerse de un espacio de poder propio y autónomo. Los jueces **mantiene siempre la última palabra** y se imponen por sobre los administradores incluso en los temas más pedestres. Estos, pese a sus calificaciones profesionales –todos ellos son ingenieros o administradores universitarios– muchas veces no son más importantes que otro funcionario del tribunal. En esto tampoco les ayuda la administración central, que los ve más como una amenaza que como una ayuda, fundamentalmente porque cubren un espacio que ellos pensaban que podían llenar. La principal debilidad de los administradores se manifiesta en que no han podido llegar a controlar aquello que es el núcleo de un tribunal: la agenda de los jueces o, en otros términos, la forma como ellos utilizan su tiempo laboral. Son los propios jueces quienes deciden cuántas audiencias conocerán y cuándo, impidiendo un uso racional de este recurso central. Los tribunales están así llenos de tiempos muertos y otras ineficiencias, como salas de audiencias asignadas en propiedad a un juez o que no son utilizadas en las tardes al fijarse todas o la mayoría de las audiencias en las mañanas. Los jueces también se resisten a no tener personal bajo su directa tuición y a que este sea administrado centralizadamente. Cada uno de ellos tiene sus propias preferencias y modalidades de trabajo, siendo muy difícil estandarizarlas, lo que es vital para establecer procedimientos administrativos adecuados. El modelo administrativo en Chile prevé la existencia de dos instancias de representación de los intereses de los jueces para los temas administrativos: un Comité de Jueces, que opera como un Directorio y un Juez Presidente, encargado de la relación directa con los administradores. Este esquema no ha dado buen resultado, por una parte debido a la dinámica que adquirieron los Comités, operando como el pleno de las cortes para decidir todo tipo de asuntos. Los administradores, en vez de tener un jefe, el Juez Presidente, pasaron a tener tantos jefes como miembros tiene el Comité. Por otra parte, el cargo de Juez Presidente fue visto como un cargo honorífico, designándose para su desempeño, en muchos tribunales, no a quienes tenían mejores condiciones para la gestión. Para superar muchos de estos problemas, el Ministerio de Justicia de Chile estudia en la actualidad un proyecto de ley que eleva el rol de los administradores dentro de los Tribunales, dándoles expresamente la facultad de controlar la agenda de los jueces, y simplifica la coordinación con los magistrados, eliminando el Comité de Jueces y redefiniendo las funciones del Juez Presidente, que pasa a llamarse Juez Coordinador, término que describe mejor sus labores. En todo caso, los autores citados señalan que en estos temas hay muchas diferencias de tribunal a tribunal y mejoras en relación a la primera evaluación realizada el año 2001, lo que es propio del dinamismo de la reforma. Por ello, algunos de los problemas que antes mencionábamos ya han sido superados en ciertos tribunales. **El desafío es ahora cómo lograr que estas mejores prácticas se conviertan en políticas generales de la institución.**

**y separación de funciones al interior de la organización.** Lo que APRAJUD ha sostenido desde sus inicios como organización gremial, se refiere a las dificultades en aquella **primera gran división de labores, entre la función jurisdiccional y la función administrativa al interior de los tribunales**, ya que las prácticas incorporadas en muchos de ellos, han atentado contra la eficacia en el uso de los recursos y la entrega de un mejor servicio judicial. En este sentido, a pesar de una división “formal” entre las funciones administrativas de la estrictamente jurisdiccionales, el administrador – en el diseño vigente – *“se encuentra en una relación de dependencia con la judicatura, ya que la mayoría de las decisiones están sujetas al control de los Comités de Jueces que mantienen el dominio sobre estos temas.”* (Centro de Estudios de Justicia de las Américas, CEJA, 2017).

Este problema ya se avizoraba en los inicios de la reforma. “El éxito de la reforma en la administración de tribunales dependerá radicalmente de esta cuestión: lograr que el administrador sea autónomo para resolver” (Saez, 2007). Lamentablemente, a más de 24 años, los avances legales en esta materia han sido escasos, lo que implica en la práctica escasa (o nula) independencia para la gestión el administrador del tribunal, quien, debe distribuir las causas entre los jueces de los tribunales reformados, fijar los plazos de agendamiento de las audiencias, establecer

un sistema de turnos y rotación de jueces y funcionarios entre otras muchas funciones. Es así que si las decisiones administrativas, no complacen al juez presidente o al Comité de Jueces, puede culminar en una mala calificación para el administrador o derechamente en su remoción, por aplicación directa del art. 389 letra f) inciso final del Código Orgánico de Tribunales, 4 sin exigir que sea por causa grave o fundada.

El estudio realizado el año 2018 por el Centro de Estudios de la Justicia de las Américas (CEJA),<sup>5</sup> donde participaron las más altas autoridades del sistema de Justicia del país, concluye que, *“en relación a las estructuras de gestión administrativa creadas con la reforma procesal penal, se puede percibir que la figura del administrador se encuentra excesivamente supeditada a la figura de los jueces”*.<sup>6</sup>

Se produce entonces, el clásico **problema de agencia**, o conflicto de intereses entre la judicatura y el administrador de tribunal, por cuanto, este último debe velar para que se haga una correcta administración de justicia expedita, rápida, transparente, justa, con audiencias que se desarrollen en el menor tiempo posible. Pero en virtud de estas excesivas potestades disciplinarias sobre el administrador y relación de dependencia, muchas veces el juez pasa a tener un poder absoluto sobre el tribunal, no solo desde el punto de vista judicial, donde sí debe tener ese poder, sino en el ámbito administrativo,

4 El artículo 389 F (inciso final) del Código Orgánico de Tribunales establece que “la remoción del administrador del tribunal podrá ser solicitada por el juez presidente del tribunal y será resuelta por el Comité de Jueces (del mismo Tribunal), con apelación ante el Presidente de la Corte de apelaciones respectiva”.

5 Seminario Internacional denominado “Desafíos de la Reforma Procesal Penal en Chile, Análisis retrospectivo a más de una década”. CEJA CHILE

6

tomando decisiones poco objetivas y fuera de su nivel de competencias y experticia. Así, se rompe el espíritu que tuvo la lógica de establecer la figura del administrador del tribunal.<sup>7</sup>

Valoramos los acuerdos del Pleno de la Excma. Corte Suprema, quien en el uso de las facultades de superintendencia directiva, correccional y económica de todos los tribunales, y que le confiere la Constitución, ha dictado sendos Autos Acordados relativos a temas de gestión de tribunales (ej. Autoacordado de la Excma. Corte Suprema Acta 71-2016) donde se *“ratifica el principio de independencia judicial como piedra angular; y la necesidad de separar la función jurisdiccional de aquellas que no lo son, concentrando los temas asociados a formación y capacitación, nombramientos y carrera funcionaria, la responsabilidad disciplinaria y la administración y gestión de recursos, en un órgano cuya composición puede ser interna, externa o mixta, pero en cualquier caso aseguradora de la independencia judicial.”*<sup>8</sup>

No obstante, históricamente las medidas que se han pretendido implementar para dar eficiencia a la administración de justicia, han quedado solo en ideas y buenas intenciones, y muchos de los profesionales, que ingresaron al inicio de las reformas, fueron desvinculados de la institución, no cumpliéndose ni siquiera mínimos de debido proceso. Esto último, precisamente ante la carencia de un estatuto laboral único que norme la relación laboral de quienes trabajamos para este Poder del Estado.

APRAJUD tiene la más absoluta convicción, de que para lograr una nueva justicia, más moderna y oportuna, a la altura de las expectativas ciudadanas, es fundamental contar con una adecuada y óptima gestión en el funcionamiento cotidiano de los tribunales, para lo cual es imprescindible reforzar el estamento profesional a cargo de la administración de los tribunales, separando de manera nítida los roles propiamente jurisdiccionales de lo administrativo, empoderando a estos últimos profesionales, sin mantenerlos, al mismo tiempo, indebidamente subordinados a la judicatura en las materias que son propias de su órbita de competencia.

Por el rol que le corresponde cumplir a nuestras socias y socios profesionales de la gestión, en el quehacer diario de la Institución, nos sentimos en la obligación inexcusable de participar activamente en el proceso de discusión que tuvo el país en una nueva Constitución para Chile, en lo pertinente al capítulo del Poder Judicial. No fuimos meros actores, sino como protagonistas, a fin de seguir avanzando hacia mejoras en el servicio judicial, que sean correctamente percibidas por la ciudadanía, convirtiéndonos además, en garantes del principio de independencia de los jueces, mediante la incorporación de herramientas eficientes de evaluación de desempeño y Accountability.

<sup>7</sup> Extracto sesión 133 legislatura 368 del 20 enero 2021. Boletín 6464-07 Proyecto Ley que elimina el art.389 letra f)

<sup>8</sup> Jornadas de Reflexión de la Excma. Corte Suprema. Diciembre, 2020

## II. ¿Quiénes somos?

### APRAJUD: “Velando por una Administración de Justicia más eficiente”

En el contexto de las incipientes reformas modernizadoras al sistema procesal penal chileno, el 03 de octubre del año 2003, nace hace 21 años la Asociación Nacional de Profesionales de la Administración del Poder Judicial, APRAJUD, materializando con ello el anhelo de cerca de 68 profesionales de la administración y la gestión, recién incorporados al Poder Judicial, quienes visualizaron en la convergencia de aspiraciones y experiencia, la necesidad de contar con un referente institucional que los representara y fuese un interlocutor válido ante las autoridades del Poder judicial y demás organismos vinculados, posibilitando una participación más activa en el diseño e implementación de políticas trascendentales de la administración de Justicia Chilena.

Hoy APRAJUD, es una asociación consolidada, con más de 1.150 socios y socias, conformada únicamente por profesionales universitarios, quienes ocupan los más variados cargos del ámbito administrativo y de gestión de Tribunales reformados y no reformados, Cortes de Apelaciones y Corporación Administrativa del Poder Judicial (CAPJ). Se rige por las normas de la Ley 19.296 que establece normas sobre Asociaciones de funcionarios de la Administración del Estado, lo que ha permitido que sus dirigentes, tanto nacionales, como regionales, representar y actuar como un interlocutor de sus asociados(as) ante las autoridades del Poder judicial y organismos vinculados, para asegurar al interior de los tribunales la eficiencia con

que sus recursos disponibles son organizados y utilizados para realizar la labor jurisdiccional, abarcando aspectos relativos a su estructura organizacional, presupuesto, recursos humanos y recursos de capital.

A raíz del estallido social que se evidenció en nuestro país a fines de octubre 2019 y posteriormente, por la situación pandemia ocasionada por el coronavirus, se produjo una recarga de trabajo en tribunales y a la vez, un importante desafío de la administración profesional de tribunales y unidades para organizar y dar continuidad operativa, funcional y a su vez contener y dar protección a nuestros profesionales, funcionarios y jueces. Es así que estos profesionales, han efectuado un impecable trabajo, de cara a la ciudadanía, que ha permitido desde “el día cero” a cada tribunal reformado del país, implementar en tiempo récord planes de contingencia, capacitando efectivamente al 100% de sus jueces y funcionarios en realización de audiencias por video conferencia, bajo la plataforma Zoom, permitiendo con ello la debida continuidad al servicio judicial.

- **La APRAJUD es la única Asociación al interior del Poder judicial y CAPJ que puede asegurar la eficiente organización de los recursos disponibles para ejecutar la labor jurisdiccional.**

#### **VISIÓN APRAJUD CHILE:**

Ser reconocida como la asociación gremial objetiva, transparente e independiente que representa, apoya y contribuye al crecimiento personal y profesional de nuestras asociadas y asociados, aportando a la modernización de la gestión del Poder Judicial.

**MISIÓN DE LA APRAJUD CHILE:**

Aportar activamente en el mejoramiento permanente de las condiciones laborales de nuestras asociadas y asociados, liderando el mejoramiento de los procesos de gestión de cada unidad judicial o departamento, respetando los principios de igualdad de género y no discriminación.

### III. Nuevos y urgentes desafíos para la Modernización del Poder Judicial

Como ya se mencionó, a casi 24 años de la implementación de la Reforma Procesal Penal en Chile, no se discute que el éxito de las mismas, se deba en gran parte a la gestión de los profesionales de la administración y gestión del Pjud, cuyo rol se ha considerado esencial para la materialización de las grandes transformaciones. La actividad administrativa, aunque accesoria de la jurisdiccional, ha resultado fundamental para enfrentar los cambios procesales que se implementaron.

Pese a lo anterior, la percepción de descontento de la ciudadanía respecto de la calidad del servicio judicial, ha ido decayendo en el tiempo, pese a que en algunos ámbitos de la gestión, nuestra institución ha ido transformando tecnológicamente sus procesos de tramitación electrónica y audiencias, tratando de acercarse a la ciudadanía. No cabe duda que el mantener casi invariables en el tiempo, los diseños organizacionales originales de los tribunales, ha contribuido a agudizar el problema.

Se hace urgente y apremiante abordar este tópico mediante una serie de ajustes conducentes a *“cautelar efectivamente la debida competencia funcional del Administrador en el ejercicio de sus funciones”*,<sup>9</sup> eliminando aquellas atribuciones que tiene al respecto el Comité de Jueces y sea derogado el inciso final de este artículo por ser atentatorio respecto del derecho consagrado en la Constitución Política de la República.

*“Resulta primordial que el equipo de profesionales responsables de la óptima gestión y funcionamiento de los tribunales, cuenten con la debida autonomía e independencia. El cambio regulatorio que se propone busca generar un impacto agregado virtuoso orientado a lograr un funcionamiento más eficiente, ágil y oportuno de la judicatura reformada.”*

#### La Corporación Administrativa del Poder Judicial

La Corporación Administrativa del Poder Judicial de Chile (CAPJ) fue creada en el año 1990 con la dictación de la Ley Nro. 18.969. Este órgano depende exclusivamente de la Corte Suprema, a través del cual esta ejerce la administración de los recursos humanos, financieros, tecnológicos y materiales destinados al funcionamiento de los tribunales integrantes del Poder Judicial.

El art. 506 del Código Orgánico de Tribunales, vigente, señala el objetivo y atribuciones de la C.A.P.J. *“La administración de los recursos humanos, financieros, tecnológicos*

9 Proyecto de Ley “Modificación de normas sobre calificación y remoción de administradores de tribunales”. Boletín 6.464-07. [www.bcn.cl](http://www.bcn.cl)

*y materiales destinados al funcionamiento de la Corte Suprema, de las Cortes de Apelaciones y de los Juzgados de Letras, de Menores, del Trabajo y de Cobranza Laboral y Previsional, la ejercerá la Corte Suprema a través de un organismo denominado Corporación Administrativa del Poder Judicial, con personalidad jurídica, que dependerá exclusivamente de la misma Corte y tendrá su domicilio en la ciudad en que ésta funcione.*

*La referida Corporación se regirá por las disposiciones de este Título y por los autos acordados que al efecto dicte la Corte Suprema, dentro de sus atribuciones, y le serán también aplicables las normas sobre administración financiera del Estado”.*

Teniendo presente el espíritu de la ley y objetivo de la Reforma Procesal Penal, las razones del cuestionamiento hacia la CAPJ obedecen a que las disposiciones y atribuciones que la propia norma legal estipula y concede a los tribunales reformados, han sido permanentemente asumidos por este organismo. Se entiende que la CAPJ, es un ente jurídicamente creado para apoyar la labor administrativa del Poder Judicial por ende, estimamos que la cobertura delimitada de la CAPJ, respecto del ejercicio de sus funciones muchas veces no se cumple.<sup>10</sup>

APRAJUD ha representado a las autoridades, esta creciente y sostenida intromisión de la CAPJ en muchas de las actividades de los tribunales reformados, lo que se materializa por ejemplo en la determinación de modelos de carga de trabajo para el PJUD,

realizados en forma inexacta, sin participación directa de los actores, es decir, los profesionales de la gestión de Tribunales, ocasionando decisiones de asignación de recursos, equívocas y con serios problemas de imagen de la calidad del servicio judicial y molestia de la ciudadanía. (basta recordar los cálculos de la demanda para la creación de los nuevos Tribunales de Familia de Chile que partieron mal diseñados colapsando a la entrada en vigencia por la alta demanda que tuvieron que enfrentar).

Como ya mencionamos el principio, la transformación tecnológica y de los procesos, para los conocedores de la gestión y administración de tribunales, 11 corresponde a una tríada de componentes (tecnología – procesos – personas), donde las administraciones profesionales de tribunales son el elemento clave e imprescindible, tal vez el más importante, en la implementación en la gestión de personas, es decir en las competencias del componente humano al interior de los tribunales, que finalmente implementa estos cambios de modernización tecnológica. En tal sentido el estamento de profesionales, muchas veces ha sentido que las máximas autoridades del Poder Judicial y CAPJ no reconocen, no visibilizan, ni mencionan el invaluable aporte al proceso de transformación digital, que han realizado las administraciones profesionales del PJUD 12 (administrador, Jefes de Unidad y Profesionales), verdaderos gestores de los casi 500 tribunales del País (reformados y no re-

<sup>10</sup> Parte de exposición dirigente regional de APRAJUD. Consultivo Nacional de Dirigentes Llanuras de Diana, 2015

<sup>11</sup> Extracto comunicación remitida por Presidente APRAJUD a Director CAPJ.

<sup>12</sup> <https://www.pjud.cl/prensa-y-comunicaciones/noticias-del-poder-judicial/58852>.

formados) y sus respectivas Cortes de Apelaciones (17), quienes de cara al usuario, en un plazo mínimo, con auto implementación local, con capacitación interna, con adiestramiento de inducción en la implementación propia a nuestros Jueces y funcionarios, a un modelo de transformación digital y del actual exitoso teletrabajo.

No obstante esta legítima y sentida demanda planteada por APRAJUD a los máximos directivos de la CAPJ y Corte Suprema, sus dirigentes instan a realizar un trabajo colaborativo y conjunto, complementando las ventajas competitivas y la experiencia adquirida durante estos 24 años en la organización. Asimismo, mantienen firme el compromiso, de seguir avanzando en iniciativas que mejoren las condiciones laborales de socios y socios profesionales que pertenecen a dicha entidad, particularmente en el reconocimiento de una dotación legal de funcionarios de la CAPJ, ya que actualmente casi el 100% de su dotación de más de 1000 funcionarios, corresponden a cargos a contrata.

#### IV. Principales falencias detectadas por APRAJUD en la actual estructura de mando de los tribunales reformados.<sup>13</sup> (Ministerio de Justicia, Unidad de Reformas Judiciales, 2015)

El año 2015 la Asociación de Profesionales del Poder Judicial, fue convocada por el Ministe-

rio de Justicia, a fin de conformar una mesa de trabajo compuesta por representantes de APRAJUD y del Ministerio de Justicia, coordinada por profesionales de la Dirección de Gestión y Modernización de la Justicia (DGMJ). Como metodología de trabajo, se realizaron sesiones periódicas, levantando acta en cada reunión y posteriormente se sistematizaron las conclusiones por tema. A continuación se exponen algunas conclusiones, que resultan validas en el contexto de la operatividad de un nuevo modelo de gobierno judicial.

La **cadena de mando** es la línea continua de autoridad que se extiende desde los niveles organizacionales más altos hacia los más bajos, y define quién informa a quién. Ayuda a los funcionarios a responder preguntas como a quién acudir ante un problema, o ante quién se es responsable. Para entender de una mejor manera la cadena de mando es necesario tener claros tres conceptos fundamentales:

- **Autoridad:** Derechos inherentes a una posición gerencial para decirle a la gente qué hacer y esperar que lo haga. Los gerentes de la línea de mando tienen la autoridad de coordinar y supervisar el trabajo de los demás.
- **Responsabilidad:** Capacidad de los empleados de asumir como una obligación la realización de una tarea asignada.
- **Unidad de Mando:** Principio de la administración (según Fayol) que establece que un subordinado debe reportarle tan sólo a un gerente.

<sup>13</sup> Extracto de Documento "Tribunales de Ejecución: Sistematización de las recomendaciones levantadas en las mesas de trabajo con la Asociación Nacional de Profesionales de la Administración del Poder Judicial y Ministerio de Justicia, Unidad de Reformas Judiciales, MINJU 2015.



FIGURA: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LOS TRIBUNALES REFORMADOS<sup>14</sup>

### Principales falencias detectadas en la actual cadena de mando:

**Inconsistencias a nivel de liderazgo:** Si bien el COT, señala de manera explícita las funciones para el Juez Presidente, el Comité de Jueces y el Administrador, en la práctica esta delimitación de funciones es interpretable y como consecuencia los resultados del tribunal están sujetos a la “interpretación” que realice cada Juez Presidente y Administrador respecto a sus responsabilidades, lo cual va en desmedro de los servicios que se prestan. Se detectan problemas respecto de las atribuciones del Comité de Jueces y esto afecta de manera directa la legitimidad de las decisiones que pueda tomar el administrador<sup>15</sup>.

**En cuanto a la gestión de personas de los tribunales reformados** indicar que el Art. 389 B) letra d) señala que el Administra-

dor deberá “evaluar” al personal a su cargo, y dicha evaluación servirá de base a la calificación final anual de los funcionarios que finalmente realiza Juez Presidente. Se sugiere que sea el administrador del tribunal quien califique el personal a su cargo. Ello se justifica, en virtud de que al estar sujeto a la apreciación de Juez Presidente se genera un desmedro directo de su legitimidad en la función de dirección y puede traer consecuencias a nivel de clima organizacional. En el actual sistema la evaluación respecto de la calificación del funcionario, efectuada por el administrador, puede tener un efecto nulo lo que es legalmente correcto.

**En materia de reclutamiento y selección de personal,** resulta paradójico pensar que si los tribunales reformados se han creado bajo la metodología de definiciones de perfiles profesionales de cargo, todos ellos asociados a la gestión, se le asigne al Administrador únicamente la labor de confeccionar la terna, correspondiendo al Comité de Jueces decidir en últimos términos la elec-

14 En algunos Tribunales de Juicio Oral en lo Penal, de tamaño mayor, existe una quinta unidad de Testigos y Peritos, según el estudio de “Diseño y Descripción de Cargos de los Tribunales del País”. <https://www.pjud.cl/post/organizacion-y-funciones>.

15 Estudio “Análisis y Evaluación del Modelo de Tribunales y Servicios Judiciales”. Programa de Apoyo a la Reforma Judicial, BID II, Consultora HOLOS.

ción final del candidato. La lógica respecto de un proceso eficiente de ingreso de personas a una institución, es que sea el Jefe Directo, en este caso el Administrador de Tribunal, quien seleccione en forma definitiva a sus colaboradores, luego de haber superado todas las etapas previas del concurso.

**La rotación del Juez Presidente (cada dos años) afecta la continuidad de las decisiones de gestión y/o lineamientos estratégicos del Juzgado.** (Holos)<sup>16</sup>. En tanto, no exista la intervención de jueces en la labor del Administrador de Tribunal, dicha rotación no afectaría la gestión del mismo. La existencia del Comité de Jueces crea más inconvenientes que beneficios, alterando gravemente el clima organizacional, que tanto se pretende cautelar. El tema consiste en que, al limitar el número de integrantes de un comité de jueces, generalmente aquellos que no lo integran, se sienten excluidos y no partícipes de las decisiones adoptadas, y persisten en no acatar los acuerdos del grupo “gobernante”. Ergo, constantes desacuerdos y futuras “pasadas de cuenta” al Administrador.

**Paradoja de la responsabilidad versus la autoridad.**<sup>17</sup> En la actualidad la gestión del administrador de tribunal se ve truncada debido a las constantes interrupciones e intervenciones en la gestión, de parte de los jueces, basada en intuiciones y percepciones generalmente erradas acerca del concepto de la administración, lo cual no aporta a la eficiencia esperada. La paradoja con-

siste precisamente en que la responsabilidad asignada a los administradores de tribunal, no lleva aparejada la autoridad necesaria para hacerlas cumplir.

**A nivel normativo existen contradicciones entre lo señalado por el COT y los autoacordados de la Excma. Corte Suprema,**<sup>18</sup> como

apoyo a los temas de gestión (Acta 91, Acta 98, Acta 71-12016, Acta 105-2021 engre otras), en lo esencial las funciones y atribuciones del Juez Presidente, del Comité de Jueces y el Administrador. La resolución de esos aspectos se torna interpretable y depende del criterio de cada juez, lo que entorpece la gestión del tribunal. La cantidad de obligaciones que tiene cualquier función pública, siempre está asociada a las facultades que se le otorgan para poder cumplirlas. Una nueva paradoja se presenta en este campo, ya que el administrador de Tribunal, tiene muchas obligaciones que cumplir, de acuerdo a la normativa legal vigente, incluyendo instructivos y Actas de la Excma. Corte Suprema, (los cuales un grupo de administradores de tribunal ha denominado los “Debe del administrador”). Sin embargo las facultades que tiene para lograr ese objetivo, está plasmada solo en un artículo a nivel orgánico (Art. 389 COT) y que no se basta asimismo para poder hacer cumplir esas obligaciones.

<sup>16</sup> Idem.

<sup>17</sup> Incorporado en la 2 sesión de la mesa de trabajo con la APRAJUD (marzo 2015), testimonio administrador de tribunal.

<sup>18</sup> Estudio “Análisis y Evaluación del Modelo de Tribunales y Servicios Judiciales”. Programa de Apoyo a la Reforma Judicial, BID II, Consultora HOLOS.

## 5ª Parte: Modelo de Gobierno Judicial al que adscribimos:

### ¿Por qué queremos cambiar el sistema de gobierno judicial actual?

Una nueva Constitución Política de la República que refleje las demandas de los ciudadanos, quienes exigen una justicia más ágil, oportuna y transparente. Los profesionales de la gestión del Poder Judicial, tenemos la férrea convicción de que para lograr órganos más eficientes, se requiere contar con más herramientas, partiendo por cambios en la orgánica del actual diseño y delimitando el ámbito de la separación de funciones y responsabilidad al interior de cada Unidad Judicial.

### ¿Qué queremos?

- Un Poder Judicial al servicio de los usuarios, que ponga a éste en el lugar de preponderancia, y no al Juez.
- Un Poder Judicial transparente, eficiente y oportuno
- Un lugar de trabajo sano, donde la labor jurisdiccional no se inmiscuya en la orgánica, ni en la administración de personal.

- Respeto y claridad en cuanto a las normas laborales que se aplican a todos los funcionarios del Poder Judicial y CAPJ, aplicadas con criterios de igualdad en todos los estamentos, evitando contrataciones de diversa índole, que no garantizan el principio de igualdad, para precaver la precarización del empleo en la figura de las contratadas.
- Convertirnos en el contrapeso a los abusos de poder internos, teniendo la libertad para denunciar las transgresiones que observemos sin temer por nuestra permanencia laboral, cautelando el principio de probidad dentro del sistema de la administración de justicia.
- Un Gobierno Judicial que sea asumido por un órgano eminentemente técnico, que incluya a todos los actores internos que representen a los distintos estamentos del Poder judicial.

### Propuesta concreta de APRAJUD respecto del Gobierno Judicial<sup>19</sup>:

La propuesta de APRAJUD Chile para la re-

<sup>19</sup> Antes de proceder a entregar nuestra propuesta es necesario aclarar qué se entiende mayoritariamente por Gobierno Judicial. “Es la forma de organizar las tareas, excluidas aquellas naturales que impone el ejercicio de la jurisdicción confiada a los jueces y juezas, pero indispensable para que tal facultad pueda ejercerse. Esta dimensión del “gobierno” está referida a la administración, abarcando desde el mantenimiento y apoyo de infraestructura y tecnología, hasta la gestión de los recursos financieros para asumir los gastos esenciales o necesarios, pasando por el sistema de ingreso, selección y promoción de los miembros que lo componen, así como las naturales derivadas de estas materias, tales como el sistema de calificación y disciplinario, o de inspección del servicio, entre otros asuntos. (Gobierno Judicial: Curso Habilitante para Fiscal Judicial y Ministro de Corte de Apelaciones, 2020) “En Chile, cuando se habla de gobierno judicial, se alude comúnmente a las competencias con que hoy en día cuenta la Corte Suprema para dirigir la institución, en contraposición con las propiamente jurisdiccionales. Estas competencias, en lo fundamental, están asociadas a (i) la representación de la institución frente a los restantes poderes del Estado y a terceros, (ii) a la carrera judicial y de los demás funcionarios que integran la institución, desde su nombramiento hasta su desvinculación, y (iii) a la administración de la institución”. (Gobierno Judicial Independencia y fortalecimiento del Poder Judicial en América Latina, CEJA, 2018)

forma constitucional y legal del Poder Judicial se basa en los siguientes pilares:

**1. La creación de un órgano de gobierno judicial mixto, de rango constitucional,** conformado por representantes validos de todos los estamentos del Poder Judicial y personas externas a éste, que cumplan suficientes requisitos de idoneidad y experiencia, cada uno con derecho a voz y voto; *a través del cual se consagre una real separación de funciones de lo jurisdiccional y de lo administrativo. En este sentido, es relevante entender el ámbito jurisdiccional sólo a lo referido a la resolución del conflicto que se puso en su conocimiento, y todo lo demás debe ser resorte administrativo.*

*2. Dar garantía a la ciudadanía del correcto cumplimiento del principio de “independencia judicial” (de los jueces), estableciendo como contrapartida a éste, en el marco del principio de “responsabilidad”, (ambos considerados en las bases de la administración de justicia) un sistema de evaluación de desempeño objetivo y la incorporación de un real Accountability, éste último, en un sentido mucho más amplio que su simple traducción literal (rendición de cuentas), lo que no ha sido bien desarrollado en el Poder Judicial, cautelando la transparencia del proceso y la honestidad en el manejo de los recursos, de forma eficaz y eficientemente.*

3. Para ello, requerimos de las autoridades legislativas del País, se consagren expresamente a la norma legal, que garantice la independencia de la función de la administración de tribunal respecto de los jueces, eliminando las facultades del Comité de Jueces y/o Juez Presidente establecidas actual-

mente en el Código Orgánico de Tribunales, relativas a la calificación y remoción de estos administradores de tribunal, permitiéndoles a los profesionales de la gestión del Poder Judicial, velar por una eficiente administración del tribunal, un mejor acceso a la Justicia y contribuir con ello, a la modernización de ésta, lo que se traduce en un beneficio para todos los ciudadanos y ciudadanas de nuestro país.

#### **Descripción detallada del funcionamiento que propusimos para un nuevo órgano de Gobierno judicial: Consejo Nacional ]de la Justicia:**

El Consejo Nacional de Justicia CNJ que proponemos que se conforme por 21 consejeros, tanto externos como internos al Poder Judicial, donde debemos tener representación importante nuestro estamento de profesionales, estructurando su funcionamiento tanto como Consejo Pleno, para resolver toda materia que le sea asignada por ley, como también dividiéndose sus miembros en un Comité Jurisdiccional y en un Comité de Gestión Administrativa, los que supervisarán y controlarán materias de su incumbencia específica, reportando ambos al Consejo Pleno, quien resuelve.

- **Comité Jurisdiccional** supervisa y controla cumplimiento de políticas definidas por CNJ, recibe propuestas, sugerencias y problemas desde Tribunales por intermedio de respectivos Jueces/ Ministros Presidentes, todas relativas a materia jurisdiccional exclusivamente.
- **Comité de Gestión Administrativa** supervisa y controla cumplimiento de

políticas definidas por CNJ, recibe y evalúa solicitudes, propuestas, problemas/soluciones desde tribunales y CAPJ, por intermedio de Administradores de Tribunales y un Directorio de CAPJ respectivamente.

- **Tribunales se gestionan administrativamente** en misma modalidad actual, es decir a cargo de sus Administradores y Jefes de Unidades, reportando a Comité de Gestión Administrativa sin injerencia de Jueces ni Ministros.
- **CAPJ como unidad de prestación de servicios** de apoyo a la función de tribunales, se modifica su dirección a un Directorio compuesto por representantes de Administradores y Jefes de Unidades de Tribunales, Funcionarios de Tribunales y Jueces, con mismos derechos todos a voz y voto, el que reportará a Comité de Gestión. El Gobierno de la CAPJ no puede estar en manos de la misma CAPJ, sino que en manos de miembros de tribunales a los que debe apoyar. Cautelar que el personal de la CAPJ pueda tener condiciones de contratación iguales o equivalentes a los que tienen los funcionarios de tribunales.

Mantiene como estructura sus departamentos de Finanzas, Personal, Informática e Infraestructura, con una jefatura a cargo de cada uno, quienes reportan a su directorio.

#### En resumen, se trata de:

- Órgano mixto de rango constitucional.
- Composición no inferior a 21 integrantes.(internos / externos)

- Participarán todos los estamentos que componen el Poder Judicial, con derecho a voz y voto.
- Requisitos de idoneidad y experiencia
- Los representantes externos corresponderán básicamente al área académica investigación, de reconocida trayectoria.
- Duración cargo: 3 años
- Funcionamiento: En comités y en Pleno
- Se contempla algún grado de desconcentración regional

#### DEFINICIONES NECESARIAS EN LO RELATIVO AL AMBITO DE LA GESTIÓN DE TRIBUNALES:<sup>20</sup>

Una vez definida la configuración institucional del órgano encargado del gobierno judicial, se hace necesario precisar cuestiones fundamentales para el ejercicio del mismo que hoy están en la indeterminación o cuentan con una deficiente regulación. En este sentido es de vital importancia, que exista una real coherencia entre los roles y responsabilidades de los diferentes organismos responsables de la cadena de mando al interior del tribunal, su nivel de atribuciones y las herramientas con las que cuenta para cumplir con su labor.

Se recomienda hacer una distinción clara sobre la labor que debe realizar cada organismo y dejar a cargo de los jueces, las fun-

<sup>20</sup> Extraído de Documento “Tribunales de Ejecución: Sistematización de las recomendaciones levantadas en las mesas de trabajo con la Asociación Nacional de Profesionales de la Administración del Poder Judicial y Ministerio de Justicia, Unidad de Reformas Judiciales. (Ministerio de Justicia, Unidad de Reformas Judiciales, 2015)

ciones de tipo jurisdiccional, que son las que le dan la vida a la organización y de la cual depende en gran medida la calidad del servicio y la percepción del usuario. En este plano debe entregársele al Comité de Jueces, solo el rol que le corresponde como ente coordinador de las decisiones jurisdiccionales que pueden ser adoptadas en conjunto, como son por ejemplo los modelos tipo de resoluciones, absteniéndose de cualquier decisión directiva o estratégica.

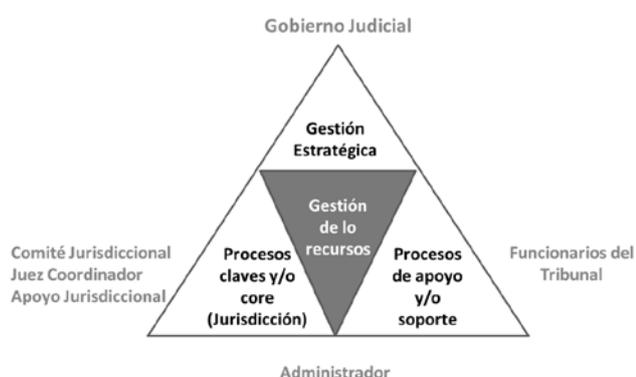


FIGURA : PROPUESTA DE ORGANIZACIÓN DE RECURSOS AL INTERIOR DEL TRIBUNAL

Los lineamientos estratégicos, homogéneos para todos los tribunales han de provenir de una autoridad exógena – Gobierno Judicial –

sobre la definición de estándares objetivos de rendimiento, cumplimiento, oportunidad y calidad tanto de los resultados administrativos como jurisdiccionales, ejes fundamentales para los procesos de evaluación del órgano jurisdiccional, como también del administrativo de cada tribunal, delegando finalmente en el responsable del buen funcionamiento y la dirección administrativa (Administrador) de cada tribunal la responsabilidad y facultades para la implementación de las políticas estratégicas definidas por el Gobierno Judicial.

En base a lo anterior, se realizó un análisis detallado de las atribuciones otorgadas a los tribunales reformados (Ley 19.665). En el cuadro incorporado a continuación, se presentan las principales recomendaciones para este tópico. Es conveniente en este apartado recordar el rol del Administrador, el cual, debe reconocerse como el responsable de la gestión de la totalidad de los recursos del tribunal, ya sean físicos, materiales o humanos. Para dicho objetivo debe poseer las atribuciones y la responsabilidad por los resultados de la gestión del tribunal.

**ATRIBUCIONES**

**PROPUESTA**

**Protocolares**

Las funciones protocolares propias de la interacción de los tribunales en su territorio, quedan radicadas en el juez presidente. Aquellas funciones protocolares que tengan que ver con la relación entre Tribunales y la Corporación Administrativa del Poder Judicial, deben quedar radicadas en el Administrador de Tribunal.

### Distribución de Cargas de Trabajo

Dada la experiencia acumulada, en que la mayoría de las funciones clave se pueden estandarizar para proporcionar homogeneidad en la calidad del servicio a los usuarios, los lineamientos para la generación de un instrumento objetivo de distribución de carga deben ser proporcionados desde el nivel central, específicamente en el Gobierno Judicial, en tanto que el responsable de sensibilizarlo a nivel local, en base a los recursos y las particularidades del tribunal, debe ser el Administrador.

Hoy en día la aprobación del Procedimiento Objetivo y General de Distribución de Causas, está arraigada en el Comité de Jueces <sup>21</sup> cuya ponderación de la eventual carga de trabajo, obedece a metodologías intuitivas y no técnicas. La práctica y experiencia, ha llevado a que la administración del tribunal, pueda pronosticar con mucha exactitud los tiempos de duración de los diferentes tipos de audiencia. Un ejemplo de lo anterior, es la parametrización de las variables que influyen en la duración de un tipo de audiencia, datos que debieran quedar contenidos en un sistema informático y metodológico que apoye en esta función.

### Gestión Administrativa

La experiencia recogida de los tribunales reformados donde se creó el cargo de administrador del tribunal, le entrega a este perfil todas las responsabilidades sobre la gestión del tribunal.

La supervisión de la gestión del Administrador de Tribunal, deberá quedar a cargo del Ministro de Visitador, la cual se basará únicamente en la medición del cumplimiento de objetivos de gestión, previamente establecidos a través de un instrumento (Ej. plantilla de Visita), previamente informado. Debe tratarse de una evaluación objetiva, medida por resultados.

La rendición de la cuenta anual del Tribunal, en tanto sea claramente identificable la variable que se va a entregar a modo de cuenta de gestión, le deberá corresponder al Administrador. Asimismo, se deberá dotar al Administrador de las atribuciones legales que le permitan tener autonomía en relación a los criterios de gestión del tribunal.

<sup>21</sup> Art. 15 del Código Orgánico de Tribunales. *“La distribución de las causas entre los jueces de los juzgados de garantía se realizará de acuerdo a un procedimiento objetivo y general, que deberá ser anualmente aprobado por el comité de jueces del juzgado a propuesta del juez presidente, o sólo por este último, según corresponda.”*

### Gestión del Personal

En el nuevo esquema propuesto, donde se le entregará al administrador la responsabilidad de la gestión del personal, será necesario que se le otorguen las atribuciones vinculadas a la gestión del RRHH lo que potenciará la legitimidad de sus funciones. Además resolverá el problema de las interpretaciones y facilitará la claridad con respecto a quien se le debe reportar o con quien acudir en caso de problemas.

Para salvaguardar cualquier tipo de abusos en el que pudiesen incurrir las personas que ocupen el cargo, se propone potenciar una instancia y el desarrollo de personas a nivel de Gobierno Judicial, quien establecerá los para resolver los posibles conflictos que se generen.

### Administrador

Se propone que la designación, evaluación, calificación y remoción, se realicen desde el nivel central (Gobierno Judicial), en base a criterios objetivos previamente señalados.

### Presupuesto

### Servicio de Soporte

Dotar al Administrador de las atribuciones que le permitan tener autonomía, dado que es responsable también de la gestión del tribunal.

## Centralización v/s Descentralización:

La aplicación de las definiciones de centralización o descentralización como herramientas o atributos de los modelos de gestión, siempre tiene como eje principal la expectativa de lograr una mayor eficiencia y eficacia en la gestión administrativa, y por ende, una gestión y solución cada vez más potente para resolver las necesidades o problemas de la población. Ambos conceptos responden a técnicas reconocidas y utilizadas frecuentemente para transferir potestades en el ámbito territorial y funcional, con el objetivo ya declarado de mejorar la gestión, pero al mismo tiempo de generar instancias de representatividad política, sobre todo a nivel territorial.

En términos generales, la mesa generó las siguientes recomendaciones:

- Los lineamientos generales siempre debiesen ser definidos desde un nivel central (homogenización del servicio).
- Se debe desconcentrar las funciones en términos operativos, dado que asegura la eficacia, y reviste igual o mayor eficiencia.
- Se debe establecer legalmente qué facultades se encuentran centralizadas y cuáles se entregan al nivel local.
- Las recomendaciones anteriores reconocen la importancia de atender de manera oportuna las necesidades locales, mejorando así la oportunidad de respuesta y potenciando la flexibilidad de la misma.

## Formalización

La formalización se refiere al grado de estandarización de los trabajos de una organización, y el nivel en que las reglas y procedimientos guían el comportamiento de los funcionarios<sup>22</sup>.

En concreto, es el modo en que se obtiene que el trabajo de distintas personas que forman parte de una misma organización pueda coordinar sus respectivas actividades, de modo que todas las prestaciones tengan un estándar de calidad similar y puedan servir, cuando corresponda, de insumo a las otras actividades de la organización.

En la mesa la experiencia de los tribunales reformados en este tema y se recomendó, en principio, formalizar todas las actividades que no tengan carácter jurisdiccional, estandarizando los procesos desde el nivel central, con el respectivo soporte entregado desde un sistema informático.

Se realizó luego un análisis más pormenorizado, dividiendo la discusión en base a las grandes labores identificadas al interior de este tipo de tribunal:

### Formalización del trabajo operativo jurisdiccional

Referido a la administración del trabajo de los jueces, garantizando siempre la independencia en las decisiones jurisdiccionales, la institución llamada a establecer procedimientos ligados a la organización del trabajo de éstos, coinciden en que debiese venir dado desde el Gobierno Judicial en un nivel

general, y el Administrador en uno específico. Recaltar la importancia de que estas instrucciones sean generalizadas, y además que fomente la homogeneidad de los servicios que presta el PJUD, a través de sus distintas unidades operativas (tribunales).

Con el objetivo de ser más claros y específicos, se da como ejemplo una serie de actividades que están ligadas de manera directa a la actividad jurisdiccional, que son de apoyo a la organización del despacho y las audiencias, y que sería de gran utilidad poder formalizar y estandarizar. Así, por ejemplo:

- Cumplimiento de horarios más estrictos y regulares en la fijación de audiencias.
- Establecimiento de criterios objetivos para la programación de audiencias y carga de trabajo entre los jueces, en general.
- Establecimiento centralizado de tipologías de casos.
- Establecimiento centralizado de las funciones del Juez Presidente.

### Formalización del trabajo operativo no-jurisdiccional:

La experiencia recogida de los procesos de reforma en Chile, así como las características del trabajo no-jurisdiccional, permiten concluir que un amplio grado de formalización de actividades de este tipo resulta positivo para el funcionamiento de los tribunales. Se estima positivo, además, reconocer la posibilidad de que existan pautas generales que aseguren el alineamiento de los procesos

<sup>22</sup> Robbins y Coulter, 2005. Administración Edición N°8, Person Education.

con la estrategia de la organización, sin perjuicio de un grado de libertad en el nivel de administración para adecuar los procesos a las características y contingencias de cada tribunal específico.

## VI. Otras necesidades transversales al gremio necesarias de visibilizar:

Proyecto de ley “modificación de normas sobre calificación y remoción de administradores de tribunales. Boletín nro. 6.464-07<sup>23</sup>

### I. Resumen Ejecutivo

El proyecto tiene por objeto modificar algunas disposiciones del Código Orgánico de Tribunales, relativas a la **calificación y remoción** de los administradores de tribunal, con el fin de garantizar la independencia de estos profesionales en el ejercicio de sus funciones, que les permita velar por una eficiente administración del tribunal y un mejor acceso a la Justicia, contribuyendo a la modernización de ésta, lo que se traduce en un beneficio para todos los ciudadanos.

El texto de fondo del proyecto dispone que la remoción del administrador del tribunal solo podrá ser solicitada por el Ministro Visitador de la Iltma. Corte de Apelaciones respectiva, mediante informe fundado y objetivo, y será resuelta por el Presidente de la Corte de Apelaciones correspondiente, con apelación ante la Excm. Corte Suprema. Es decir, se respeta el **principio jerárquico**, sin que, los eventuales conflictos propios que

puedan producirse entre un juez y el administrador del tribunal -estamento contralor de lo que lleva a cabo el juez en el ámbito administrativo- puedan dar curso a alguna arbitrariedad.

El proyecto se inició en una moción en el año 2009. Fue rescatado diez años más tarde en la Comisión de Constitución, Legislación, Justicia y Reglamento de la Cámara y perfeccionada, después de escuchar al Ministro de Justicia y Derechos Humanos, el informe obligatorio del Poder Judicial y a la Asociación de Profesionales del Poder Judicial, APRAJUD, principal interesada en la materialización de esta iniciativa.

### Tramitación del proyecto

- Ingresó mediante moción del entonces diputado Tucape Jiméñez, suscrito, además, por los entonces diputados señores Francisco Chahuán y Álvaro Escobar, el 15 de abril de 2009 (Sesión 16ª de la legislatura 357ª)
- El 06 de enero de 2020, se emite primer informe de la Comisión de Constitución, Legislación, Justicia y Reglamento a la Honorable Cámara, proyecto de ley aprobado por el voto unánime de los diputados (as) presentes.
- El 20 de enero de 2021 la Sala de Cámara aprobó el proyecto en general y particular a la vez, por no haber sido objeto de indicaciones, por 144 votos a favor. No hubo votos por la negativa, ni abstenciones. (sesión ordinaria nro. 133ª, Legislatura nro. 368).
- Actualmente se encuentra en segundo trámite constitucional para dar

<sup>23</sup> <https://www.senado.cl/appsenado/templates/tramitacion/index.php?>

cuenta de proyecto, en la Comisión de Constitución, Legislación, Justicia y Reglamento del Senado.

## II. Mejora de Remuneraciones Propuestas de Cambio Regulatorio

Basado en principios básicos de igualdad y no discriminación arbitraria, se hace perentorio avanzar en ajustes normativos específicos a la Ley N° 19.531, que posibiliten un incremento en la actual Asignación de Nivelación en las remuneraciones de los cargos de Jefe de Unidad de Capital de Provincia y Agrupación de Comuna, además de los cargos de Administradores de Capital de Provincia y Agrupación de Comuna, todo ellos pertenecientes al Escalafón del Personal Superior.

Estas distorsiones, además de revestir el carácter de arbitrariamente discriminatorias y no respetar los principios de proporcionalidad y progresión propias de una adecuada y sana política remuneratoria, impactan negativamente en la construcción de una adecuada carrera funcionaria, generan un clima organizacional que no resulta óptimo, provocando además desmotivación en los afectados. Todo ello, al final, conlleva el potencial de generar un efecto agregado negativo en términos de una positiva gestión del sistema. Los montos involucrados para resolver esta inequidad remuneratoria no son relevantes, versus la enorme distorsión que se provoca respecto de un número significativo de funcionarios, con el consecuente impacto para el adecuado y armónico funcionamiento al interior de los tribunales.

La propuesta de cambio normativo plantea-

da por APRAJUD apunta entonces a insistir en corregir la Nivelación de Asignación a los colegas profesionales de Capital de Provincia y Agrupación de Comuna, fundamentalmente a través de modificación legal específicos a la Ley N° 19.531

## III. Mejoramiento condiciones de estabilidad laboral y reducción de brecha histórica funcionarios Capj versus PJUD.

- Mejoramiento de Grados de funcionarios CAPJ, que cumplan los requisitos de antigüedad y calificaciones, conforme el Reglamento de Personal que regula esta materia, adecuando la brecha histórica existente entre, la naturaleza e importancia de las funciones asignadas y el grado que le corresponde, según la Tabla de Remuneraciones por cada tipo de cargo. (Art. 2 y 107 Reglamento de Personal de la CAPJ)
- Homologación de Beneficios personal CAPJ-PJUD
- Manifiestar oposición expresa a la contratación de nuevo personal CAPJ (inestabilidad laboral).
- Solicitud la Unificación de escala de sueldos y Modificaciones al Reglamento de Personal y Revisión de las actuales Tipologías de Zonales a lo largo del país

## IV. Proyectos para la mejor eficiencia en el servicio judicial. Acceso restringido Academia Judicial

Reconocer dentro del ámbito de la carrera funcionaria la experiencia de los actuales ha-

bilitados del Acta 81-2019, quienes se hayan desempeñado en cargos de juez suplente o interino, desde el año 2017 a la fecha, en forma continua o interrumpida, a fin de que puedan ser designados en cargos de jueces transitorios de tercera categoría, para cargos transitorios de no más de 60 días, manteniendo los actuales órdenes de prelación.

Reconocimiento de la función jurisdiccional ejercida por los funcionarios abogados habilitados por acta 81-2019, estableciendo en la Ley requisitos especiales de acceso a los Programas de Formación de la Academia Judicial, para ingresar al Escalafón Primario del Poder Judicial.

## Bibliografía

- APRAJUD. (s.f.). Asamblea Nacional de Socios y Socias APRAJUD, Mayo 2021.
- Saez Martin, J. E. (Junio de 2014). Las claves de la gestión judicial en Chile. *Justicia*(25), 15-50.
- Centro de Estudios de Justicia de las Américas, CEJA. (2017). Desafíos de la reforma Procesal Penal en Chile: Análisis retrospectivo a más de una década. Santiago, Chile.
- Saez, M. J. (2007). *La organización y administración de los nuevos tribunales. La otra reforma.* . Santiago: Ed. Metropolitana.
- Gobierno Judicial: Curso Habilitante para Fiscal Judicial y Ministro de Corte de Apelaciones. (2020). *Academia Judicial*. Obtenido de [www.academiajudicial.cl](http://www.academiajudicial.cl).
- Gobierno Judicial Independencia y fortalecimiento del Poder Judicial en América Latina, CEJA. (2018). <https://cejamericas.org/>. Obtenido de CEJA America.

Holos, C. (s.f.). *Estudio “Análisis y Evaluación del Modelo de Tribunales y Servicios Judiciales”.* . Programa de Apoyo a la Reforma Judicial, BID II, Consultora HOLOS.

Ministerio de Justicia, Unidad de Reformas Judiciales. (2015). *Documento “Tribunales de Ejecución: Sistematización de las recomendaciones levantadas en las mesas de trabajo con la Asociación Nacional de Profesionales de la Administración del Poder Judicial y Ministerio de Justicia.*

Vargas, J. E. (2004). Eficiencia en la Justicia: Modelos y Buenas Prácticas en Gestión Judicial.

Libro digital “Poder Judicial en la era digital. (2019). *Poder Judicial*. Obtenido de <https://www.pjud.cl/prensa-y-comunicaciones/noticias-del-poder-judicial/58852>.

# Experiencias en foco

## Voces de la *gestión* *judicial* desde la práctica

Entrevista a Adriana Berezan

NÚMERO  
**25**

## Sistemas Judiciales

*Una perspectiva integral sobre la administración de justicia*

GESTIÓN JUDICIAL DESDE LA PRÁCTICA

 **CEJA**   
Centro de Estudios de Justicia de las Américas  
Justice Studies Center of the Americas

 **INECIP**  
INSTITUTO DE ESTUDIOS COMPARADOS  
EN CIENCIAS PENALES Y SOCIALES

# Experiencias en foco

## Voces de la *gestión judicial* desde la práctica

*En el año 2017, después de un largo proceso, Uruguay puso en marcha la reforma a su sistema de justicia. Dialogamos con **Adriana Berezan**, responsable de la Dirección General de Servicios Administrativos del Poder Judicial de Uruguay y con su equipo, Guillermo Magdalena y Mónica Gaggero, para conocer la experiencia de estos ocho años de implementación del nuevo sistema, así como sus aciertos y desaciertos.*

**E: Hola Adriana. Hola Mónica y Guillermo. Es un gusto charlar con ustedes. Gracias por destinarnos este tiempo.**

**Adriana:** Es un gusto. Estoy aquí con parte de mi equipo para compartir este rato de charla.

**E: ¡Qué privilegio! Quería preguntarles para iniciar esta conversación, ¿Cómo evalúas y cómo evalúan la gestión judicial en Uruguay después de 8 años?**

**Adriana:** Uruguay empezó a caminar en este proceso o en esta reforma, el primero de noviembre del 2017. A

nivel de sistemas de gestión, ya teníamos implementado el sistema de gestión penal. El Poder Judicial, conjuntamente con la Fiscalía General de la Nación, tuvo varias etapas de acuerdos de entendimiento para que las dos instituciones empezaran a trabajar absolutamente en simultáneo, pero a su vez en paralelo cada uno desde su perspectiva. Te diría que un poco más agiornado la institución poder judicial que a la Fiscalía, a la Fiscalía le costó mucho porque fue un cambio de paradigma en 24 horas, más allá de las capacitaciones, desde la teoría, digo uno lo viene incorporando, pero el día que te toca que te llama el primer funcionario policial para decirte tengo un detenido. Nunca me habían llamado antes, con un proceso penal nuevo oral, este tuvo en el proceso o en la etapa desde el 2014 que se aprobó el texto madre al 2017, supongo que otros colegas te los habrán dicho, tenemos 17 leyes que fueron ajustando las instancias procesales. Hoy tenemos como gran nu-

>>> méricamente impactante el proceso abreviado, con sus pro y con sus contras, pero es lo que le ha permitido sobrevivir al sistema porque si eso hubiera sido visceral ya estábamos, no en una contrarreforma, estábamos dejando sin efecto la vigencia del proceso penal.

Creo que podemos decir y yo sentada acá cuando veo el poder judicial desde el poder judicial, porque ahora realmente lo veo desde adentro, que no hay reforma que se sostenga si los que deben de decidir no se ponen de acuerdo, **a dónde quieren ir con una reforma**. No hay reforma que se sostenga. Uruguay además tuvo la particularidad de que la reforma no nació, como dice una canción “desde el pie”, nació desde una imposición de una sentencia de condena de la Corte Interamericana que le dijo “Uruguay, usted está violando todos los derechos humanos porque este proceso penal que usted tiene no se ajusta a las normas de la Convención”.

Entonces digo “trabajé” porque yo integré la Comisión madre redactora del código. Se constituyó en una ley de septiembre del 2005, que fue la misma ley que se llamó la humanización del sistema penitenciario. Ahí hubo algunas libertades específicas porque en aquel momento el Presidente electo declaró el primero de marzo la emergencia penitenciaria y se constituyeron dos comisiones, una para redactar la re-

forma, las bases de la Reforma procesal penal y la reforma del Código Penal. En aquella Comisión yo tuve el honor de representar a la Asociación de Defensores. En un mes nos pusimos de acuerdo con las bases. Era tan fácil: un Código, un proceso oral público, contradictorio, el Ministerio Público titular de la acción penal, el juez controlador y garantista del equilibrio de las partes, una defensa firme, una víctima con una participación ni menor mayor pero insinuante el proceso de la víctima, íbamos a tener el principio básico de que ningún delito iba a tener como resultado la inmediata privación de libertad como medida cautelar en la prisión preventiva. Eso fue en la teoría, cuando entregamos esas bases. En aquel momento el Ministro del Interior, el Ministro de Relaciones Exteriores y el propio Presidente de la República nos dijeron “bueno hasta acá llegaron, está muy bien ¿Se animan a redactar un proyecto?”. Estuvimos 4 años redactando un proyecto, revisando toda América Latina y dimos lo mejor que pudimos en el 2014. Yo siempre digo que algo de lo que me siento tremendamente orgullosa, es que hay 17 artículos, del 1 al 17, que son los principios básicos, esenciales, de una reforma procesal penal. A esos no los tocó nadie. Entonces, más allá de lo que hay en el medio, que quedó bastante extraño y en algunas cosas se han te-

>>> nido que interpretar, esos 17 artículos son la gran salvación.

**E:** Recién hablabas de la dificultad, no tanto de redactar las normas -más allá del tiempo que puede haber llevado llegar a buen puerto con las modificaciones normativas-, sino fundamentalmente de la transformación luego en la práctica. Ese es un poco el aprendizaje de todos los países de la región: cuesta menos lograr sancionar los Códigos y cuesta mucho más, obviamente, transformar prácticas culturales e institucionales que están históricamente arraigadas. Si ustedes tuvieran que pensar cuáles fueron los principales desafíos fundamentalmente en la gestión de la oralidad en los casos penales, ¿Cuáles dirían que han sido en estos primeros años de puesta en marcha?

**Adriana:** Mira yo creo que el principal desafío que tuvo todo el Poder Judicial fue adaptar su estructura administrativa y la organización del trabajo de los jueces a algo que era absoluta y diametralmente opuesto, a 180 grados. Hasta el 31 de octubre a las 24 horas, el juez comisario hacía tal cosa, venía al otro día el detenido, lo interrogaba un funcionario, la defensa si estaba o no estaba, se veían con el fiscal y después seguía. A partir de las 00 horas del primero de noviembre a quienes llamaron fue a la Fiscalía, y en la Fiscalía empezaron a

decir “Bueno ¿Y qué elementos probatorios tiene, dónde está la víctima, cuándo me lo va a traer, qué voy a hacer con esto?” Y los jueces con una sonrisa en la cara, porque no podían creer que habían dormido toda la noche esperando la actuación de la Fiscalía. Yo creo que el trabajo de las dos instituciones, el buen vínculo, y yo diría que hasta el ego institucional de que las cosas salieran bien, porque no hay cómo explicarle a una sociedad que no pueden salir bien. Yo no le puedo decir al vecino “A mire lo dejamos libre porque la seccional no tenía vehículo para traérmelo”. Yo lo tengo que ir a buscar si es necesario. **Entonces cuando uno tiene el deber de darle certeza jurídica al Estado y respuestas a la sociedad no puede andar en la chiquita.** Creo que en ese sentido la experiencia de los magistrados fiscales y de los jueces, los funcionarios y los técnicos fue sustantiva. Se comprometieron a que iba a salir. Como todo pasa, el primer mes de noviembre parecía que la gente había dejado de delinquir, no había delito, había tres detenidos por día, hasta que la policía le cambió el rol. Acá lo primero que le cambió el rol fue a la policía, porque él hablaba con el juez, le cambió el jerarca, le cambió el que le daba las órdenes y que le daba órdenes con un contenido diferente, porque el juez tenía todo por escrito, ahora llegaba todo en el sistema de gestión. Entraba

>>> un sistema de gestión fiscal, el fiscal lo veía en línea, veía lo que hacía el de Rivera, el de Montevideo, etc. Llevo un año largo. Y el rol de la defensa que fue, yo le digo a mis colegas que si hubo un perro que movió la cola de felicidad fue la defensa, porque estaban como locos, empoderados en su rol de defender, que le empezó a complicar la vida a los fiscales. Hasta que todos encontraron un equilibrio. Yo te diría que hoy son sistemas que funcionan, que funcionan bien, pero la alerta hacia nuestra interna es el volumen.

**E: ¿Eso es por la cantidad de audiencias que están desarrollando?**

**Adriana:** Por el volumen, claro. Fijate nosotros tenemos en Montevideo materia especializada, pero yo en el interior, en algunos lugares del interior, tengo a un mismo juez, al mismo ser humano, que en estos momentos está resolviendo una situación de violencia doméstica en perspectiva de género, y se levanta de esta silla y se sienta ahí y resuelve un proceso penal. Está de turno de manera simultánea en dos materias que creo que en todos los países hoy prevalecen. Los juicios laborales aumentan, las reclamaciones civiles están en una media nacional desde hace cinco o seis años, que creo que habla bien por las certezas jurídicas de los contratos que son los otros dos grandes temas. Los

procesos de familia común, una tenencia, un divorcio. Pero yo tengo en el mismo ser humano que resolver dos graves conflictos y en forma prácticamente simultánea. No tengo como en Montevideo a un juez penal, a un juez de familia especializada, tengo jueces que se llaman multimaterias, en turnos muy complejos. Una complejidad procesal increíble. Entonces hoy me preguntas cuál es el problema del Poder Judicial: es la imperiosa necesidad de recursos técnicos y administrativos. Nosotros tenemos que tener capacidad para que la gente maneje un número de procesos, humanamente manejable, porque estamos a nada de empezar a perder calidad, los recursos están al límite.

**Guillermo:** Además, hay un fenómeno cultural de que todo se judicializa. Vos en familia, por ejemplo, de 10 casamientos tenías dos divorcios, hoy tenes 8, y de esos 8 se complejizan porque es visita, tenencia, alimentos, régimen de visitas. De un expediente tenes que resolver 7 u 8 sobre lo mismo, entonces va siempre detrás del problema. Son tiempos administrativos, que no son los que tiene la gente.

**E: Atendiendo a la demanda que manifiestan los jueces y juezas multimateria, ¿Cómo han resuelto la convergencia de gestionar las agendas?**

**Adriana:** Es una buena pregunta porque tenemos algo muy bueno para devolver. El sistema de gestión multimateria penal, aún en los jueces multimateria, en la parte penal está interconectado con el sistema de gestión de Fiscalía. Quien solicita una audiencia de formalización lo hace Fiscalía en nuestro sistema y el sistema, aleatoriamente dentro del marco de las 24 horas, le fija la hora de la audiencia en función de las audiencias que ese magistrado ya tiene eventualmente fijadas. Cuando las audiencias las fija el magistrado tiene que ir a esa agenda y fijarlas en las horas o en los momentos libres que la agenda se lo permita, pero si no se lo permite, no se puede fijar la audiencia. Si se trata de una audiencia extremadamente urgente, la tiene que hacer fuera de esa agenda y convocarla para primera hora de la mañana o para la última hora de la tarde. ***Hay una interconexión entre lo que podría ser definirse un Código Proceso Penal y un Código General del Proceso.***

En Uruguay, nuestros equipos de desarrollo tecnológico diseñaron un sistema de gestión en el que las audiencias están programadas para que no se superpongan en el mismo magistrado. La verdad que llevó tiempo, pero ahora que lo estoy verbalizando contigo y lo estoy viendo, funciona y funciona bien. Las audiencias se pueden manejar en un

contexto de telemático sin superposición. Vuelvo a repetir, en el proceso penal, en los inicios del proceso penal, nosotros tenemos 24 horas para llevar un detenido en presencia del magistrado. No 24 horas y 10 minutos, sino 23 horas y 59 minutos. Entonces, esa interconexión que hacemos con el sistema de Fiscalía que se llama "SIPPAO", esa interconexión funciona perfecto.

**E: Entonces para entender algo del control, porque uno de los principales puntos disputados en otros países de la región y en muchas de las provincias argentinas, tiene que ver con el control de la agenda. Muchas veces uno de los principales aspectos de resistencia de la puesta en marcha del nuevo sistema tiene que ver con....**

**Adriana:** ¡Aquí también lo tuvimos! Yo te cuento ahora seis años después.

**Mónica:** El juez no quería perder el control de la agenda.

**Adriana:** Claro, porque de alguna manera la agenda se automatiza.

**E: Y ¿cómo fue esa relación entre jueces y juezas para lograr implementar el control de la agenda desde el sistema?**

**Adriana:** Primero negociamos, conversamos, hicimos lo que tú estás haciendo ahora. Luego, en un determinado momento se dijo con claridad:

>>> “es esto o esto” porque no hay forma. Cuando las reformas procesales te exigen otra conformación de oficina, otra forma de trabajar, no podés resistirte a las reformas administrativas. Digo, este Código de alguna manera a todos nos impuso la necesidad de cambiar el paradigma, ya no solo de la función del juez, aquel señor inaccesible, al juez que se sienta y espera. Toda la oficina. Nosotros tenemos en Montevideo todos los juzgados penales que quedaron a disposición de la reforma, que se llama Oficina Penal Centralizada. Tenemos un edificio en el que instalamos 18 turnos penales, hay cuatro turnos de flagrancia permanente, los otros cuatro están para delitos de narcotráfico, delitos sexuales, y hay cuatro que están para el control de la preventiva, para el citado que no viene conducido, para ese proceso que va quedando en desarrollo. Y está literalmente esperando.

Te voy a contar una anécdota que es muy reciente: esta oficina OPEC en Montevideo había acordado con la Fiscalía que empezaba a trabajar a las 8 de la mañana, el primer turno de magistrados empezaba a las 8 de la mañana y terminaba 13:45, e inmediatamente 14:30 empezaba el turno de la tarde. Con el devenir del tiempo y a base de sacar datos estadísticos, mirar las agendas, confirmamos que la agenda del turno de la mañana recién empezaba a las 10. Y que a partir de las 11:30-12 se recar-

gaba mucho, entonces los de la mañana terminaban yéndose hacia las 4 de la tarde. ¿Qué hicimos? El 2 de enero empezamos un horario diferente en el Poder Judicial en la mañana en OPEC. La oficina va a abrir a las 9:30, la agenda va a estar disponible a partir de las 10 y se van a ir 15:45 y va a haber dos horas que van a estar los de la tarde y lo de la mañana ¿De dónde surge esto? De los propios magistrados, que estaban dos horas esperando y después se iban dos horas tarde. Negociamos, fuimos, hablamos con Fiscalía, hablamos con la policía, están todos de acuerdo ¿Va a ser eficiente? Pregúntame el próximo año porque ahora lo voy a monitorear con una lupa. Hacemos funcionar el acuerdo, todos de acuerdo. Bueno, ahora demuéstreme que es eficiente. Porque yo tenía un edificio de cuatro pisos, de no sé cuántos metros cuadrados, con toda una infraestructura funcionando a partir de las 7 de la mañana para ser inoperante, costando miles y miles y miles y miles de pesos por mes para hacer inoperante. Bueno, vamos a probar si es operante. Eso tiene que ver un poco con cómo impones. Es muy difícil imponer de espalda. Yo creo que acá lo que ha pasado, por lo menos ha sido mi perspectiva, que hemos hecho algunas reformas importantes, llamo a todo el mundo y les cuento por qué necesito la reforma para que ellos me digan por

>>> qué no o porque sí, o cómo lo hacemos mejor. ***Si tú trabajas con el directamente involucrado y lo haces partícipe, más allá de que te tenés que hacer cargo de las decisiones, en algún momento tenés que tomar decisiones que no te van a gustar pero no hay otra, lo terminás imponiendo, pero todos sabían a donde querías ir.***

**E:** Una última pregunta de mi parte, si tuvieran que pensar qué aprendizaje les dejan a ustedes estos primeros años, sobre todo para aquellos países que todavía no han atravesado estas transformaciones.

**Adriana:** En lo personal, habiendo vivido la primera etapa de los cinco años de trabajo con un equipo multi integrado de la Reforma y lo que pasó después, y lo que siguió pasando después; yo te diría que ***nadie puede transitar la reforma de los procesos penales sin que la sociedad sepa de qué se está hablando,*** y que se digan las cosas tal y como se están proponiendo y por qué. Yo lo viví, nosotros fuimos mucho a la Comisión de Constitución del Senado, donde se discutían las reformas, y yo recuerdo algún legislador particularmente decir “Ojo con vender la prisión preventiva como la gran reforma porque no te la compra nadie”. Y así fue, en el primer texto madre la medida cautelar de la prisión preventiva era la excepción y

hoy es la regla. ***Entonces la primera cosa: nada de espaldas, hay que hablar con la gente, hay que hacerle entender por qué.***

Lo otro es que yo no dejaría afuera a ningún político que tenga votos que lo representen en el Parlamento. Todos tienen que saber de lo que hablan porque acá después que se aprobó el Código ninguno sabía nada. Era como si 99 diputados y 33 legisladores hubieran sido alienígenas, votaron y se fueron a Marte o sea, no responden a un partido, responden a una institucionalidad política partidaria, se tienen que hacer cargo. Eso hizo que empezáramos con la gran Contrarreforma.

No te metas en ninguna reforma si no te garantizan recursos, esto sin recursos no anda. Sin oficinas adecuadas, sin sistemas tecnológicos, sin capacitación, porque la capacitación es sustantiva para que cada uno de nosotros, en el rol que nos toque, nos empoderemos y sepamos cuáles son los derechos que ejercemos como operador y como representante “de”. Digo, hay toda una transformación de roles en las que hay que ir todos los días batallando y capacitando y capacitando. Así que: sociedad, políticos y plata, esa es mi perspectiva. Creo que en eso estamos todos de acuerdo.

**Guillermo:** También asegurarte que los recursos económicos estén para la creación y prolongado en el tiempo, por-

>>> que uno puede hacer todo una reforma para que en unos años te digan “se acabó la plata” ¿y qué hacemos?.

**Adriana:** Sí, no se puede crecer, pero bueno, yo como abogada, como funcionaria judicial desde hace 38 años, para mí fue un honor enorme haber participado con toda la gente que participe en aquella comisión. En todo el proceso que vino después, y mirar para atrás y ver hoy dónde estamos, realmente es un tema de mucha satisfacción para todos los operadores, con todas las limitaciones, con todas las carencias.

Uruguay tiene un índice de transparencia jurisdiccional que realmente es importante. La sociedad cree en sus instituciones judiciales, cree los operadores, a pesar de eso que yo te decía de la distancia, de que nunca pase por un juzgado; a pesar de eso, hemos tenido algunos informes estadísticos, algunas encuestas que muestran que se sigue creyendo. **Y creo que cuanto más transparente sea, y más información se dé y más explicaciones se den, uno deviene más confiable. Uno tiene que ser muy transparente en la información y si algo no anda bien, bueno frenar -que lo hemos hecho; frenar y analizar, damos un paso atrás y probamos otro formato que capaz es mejor.** Hemos hecho algunos. Este año fue un año de sentar algunas bases, el año que viene va a ser el año de la Revolución.

Hace muchos años publiqué un artículo en la revista (Sistemas Judiciales) sobre la Reforma Procesal Penal uruguaya. Claro, porque yo fui a CEJA en el 2005 a hacer el curso. Y compartimos con muchos de provincias Argentinas y de otros países de la región. Los santafesinos que estaban con su proceso de reformas, los de Mendoza, los de Córdoba, y a mí me miraban como *la extraterrestre* porque me preguntaban “¿En tu país no hay reforma?” “No, no hay reforma”. Mira, fue en el 2005, y terminamos en el 2014. Pero fue una muy buena experiencia. Ceja, Chile, Colombia. *Digo, creo que hicimos bastante bien los deberes, los hicimos bien.*

**E: No tengo dudas.**

**Adriana:** Aldana un Abrazo.



**DEBATES EN SISTEMAS JUDICIALES**  
**EL PODCAST DE LA REVISTA**

## “¿En qué están las oficinas judiciales?”

Con **Evelyn Villareal Fernandez**, Coordinadora de Investigación en el Programa Estado de la Nación y actual responsable del informe Estado de la Justicia en Costa Rica y **Guillermo Cosentino**, Ex-Secretario de Planificación y Gestión del Superior Tribunal de Justicia de la provincia de Chubut, República Argentina.

**CLICK/SCAN PARA ESCUCHAR**



NÚMERO  
**25**

## **Sistemas Judiciales**

*Una perspectiva integral sobre la administración de justicia*

**GESTIÓN JUDICIAL DESDE LA PRÁCTICA**

Publicación del CEJA e INECIP — Año 2025



CEJA



Centro de Estudios de Justicia de las Américas  
Justice Studies Center of the Americas



INECIP

INSTITUTO DE ESTUDIOS COMPARADOS  
EN CIENCIAS PENALES Y SOCIALES