

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

 **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

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)¹, organismo provincial que conduce y coordina las cuatro Oficinas Judiciales Circunscriptivas (OFIC)² 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 conocimiento³ 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 judiciales⁴ 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 coordinación⁵. 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 judiciales⁶

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 celular⁷ 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 STJ⁸), 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 funcionarios⁹.

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 benchmarking¹⁰ 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 creación¹¹.

El funcionamiento matricial introduce en-

⁹ Binder, "5° Encuentro Nacional de Oficinas Judiciales".

¹⁰ 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.

¹¹ 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 aprenden¹² 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 redundaría 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-

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

cunscripcionales”¹³ 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-

13 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 decisiones¹⁴. 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 proceso 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”¹⁵, al mostrar los resultados de manera más favorable, pero así invisibi-

¹⁴ Mitidieri y Miguelez, “La función de coordinación...”.

¹⁵ 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.



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