

DOSSIER GESTIÓN JUDICIAL

RECOPIACIÓN DE LOS
PRIMEROS CUATRO
BOLETINES DE LA CDH



CAJA DE HERRAMIENTAS DE GESTIÓN JUDICIAL

Contenido

Nuevo plan estratégico de los tribunales de Columbia.....	3
El ranking de los tribunales federales.....	4
Why won't they come?.....	5
Monday's Report: El informe de los lunes.....	6
Effective Criminal Case Management.....	8
Nuevo tablero de datos sobre juicios por jurados de la Junta Federal de Cortes y Tribunales Superiores de Argentina.....	10
Midtown Community Justice Center.....	11
Diez años de informes estadísticos en Rio Negro.....	13
Ganarse la confianza del público: Comunicación eficaz en la era digital.....	15
Avanza la implementación del Código Procesal Penal Federal: las nuevas oficinas judiciales.....	17
El rendimiento de la lista de jurados de la provincia de Chaco.....	21

Nuevo plan estratégico de los tribunales de Columbia

Los tribunales de Columbia D.C. presentaron su nuevo **plan quinquenal estratégico**, en el marco de la visión que desde hace más de 20 años sostienen: aspiran a ser una organización “Abierta a todos, de confianza para todos, y con justicia para todos”.



El quinto plan estratégico elaborado por los tribunales de Columbia cuenta con seis grandes objetivos que se vinculan directamente con la visión. Buscan 1-reducir las barreras para garantizar el acceso a la justicia, 2- promover la confianza pública en los tribunales, 3-generar un buen espacio de trabajo, 4-reforzar la eficacia de la administración de los tribunales, 5-promover la resolución justa y oportuna de los casos, y 6-avanzar en la equidad racial. Para cada objetivo, el plan identifica estrategias y resultados claves que permiten ponderar y medir el éxito en cada caso.

La elaboración del plan estuvo en manos del Consejo de Liderazgo de Planificación Estratégica (SPLC) compuesto por jueces, juezas, directores y personal de distintos puestos. El trabajo, que tomó un año, buscó recabar las opiniones de empleados, jueces, juezas y directivos, pero también de los usuarios: abogados y abogadas y organizaciones de la sociedad civil. Se desarrollaron reuniones y encuestas sobre las prioridades de la planificación estratégica y sobre el grado de satisfacción de diversos aspectos del funcionamiento de los tribunales. Participaron más de 1.334 personas que trabajan en tribunales, 803 abogados y abogadas y 28 organizaciones de la sociedad.

El ranking de los tribunales federales



Desde hace varios años la web oficial de los tribunales federales de los Estados Unidos, gestionada por la Oficina Administrativa de los Tribunales de EE.UU. con el fin de proporcionar información de y sobre el Poder Judicial Federal, publica datos estadísticos que permiten comparar el desempeño de los tribunales federales de los Estados Unidos a partir de algunos indicadores básicos.

En su nueva actualización, las [estadísticas de los tribunales federales](#) permiten ponderar el trabajo de los tribunales federales por cada distrito a partir de unas pocas variables centrales. Los informes que se actualizan cuatro veces al año, realizan un análisis comparativo de los resultados del funcionamiento de los tribunales en un año calendario.

Se evalúan cuatro grandes dimensiones: 1-datos estadísticos generales (casos ingresados, casos resueltos y casos pendientes), 2- datos estadísticos por jueces (número de jueces, vacantes, casos ingresados por juez, casos resueltos por juez, casos pendientes por juez, juicios concluidos), 3-tiempos del proceso (meses desde el ingreso del caso hasta su resolución), y 4- datos extra sobre cantidad de acusados en casos criminales y utilización del jurado (cantidad de personas presentes en audiencia de selección y cantidad de jurados no seleccionados o recusados).

A partir de la lectura de los datos ofrecidos se observan diferencias notorias en los distintos tribunales federales de los Estados Unidos. Las tasas más altas de resolución de casos, atendiendo a ingresos en el año y casos resueltos, oscilan entre el 80 y el 97% en los tribunales que obtuvieron una mejor performance. Las tasas más bajas, por el contrario, oscilan entre 52, 49, 46 hasta 38% (uno de los tribunales federales del tercer circuito). Varios tribunales se han visto afectados seriamente por la mora de casos durante la última pandemia del COVID-19, aunque algunos de ellos han introducido medidas más eficaces para atender a esos retrasos. La comparación entre los tribunales año a año permite evaluar sus desempeños, al tiempo que ayuda a ponderar el impacto de las mejoras que introducen o bien revisar prácticas actuales.

Why won't they come?

El reciente informe [Why won't they come?](#) del Centro de Estudios del Jurado del NCSC analiza la falta de respuesta y comparecencia de los jurados en los tribunales de Harris County, Texas. La tasa de falta de respuesta de jurados (FTA) es un problema habitual que enfrentan los tribunales de los Estados Unidos. El estudio presenta los resultados de encuestas y entrevistas realizadas a jurados que no comparecieron el día del juicio al que fueron convocados.



Lamentablemente, -aunque lógicamente- la mayoría de los jurados que no respondieron ante la convocatoria y fueron seleccionados para ser encuestados, tampoco respondieron a la encuesta. Así y todo, quienes sí respondieron dieron cuenta que uno de los principales inconvenientes continúa siendo la falla en el envío de las notificaciones, los jurados no reciben la citación o lo hacen cuando el juicio ya concluyó. Un problema habitual y mayoritario, es que los jurados presentan situaciones que les impiden acudir a los tribunales, circunstancias por las que bien podrían ser exceptuados del servicio pero que desconocen que pueden solicitarlo.

Finalmente, un porcentaje importante de jurados no se presenta por creer que no es elegible para prestar el servicio. El informe plantea además una serie de recomendaciones para tener en cuenta en pos de disminuir la tasa de falta de respuesta de jurados.

Monday's Report: El informe de los lunes

Todos los lunes los supervising judges de la [County Court de New York](#) de los EEUU reciben varios informes de monitoreo en su casilla de correo. Entre ellos, hay uno que es especialmente útil para que tomen decisiones sobre las cargas de trabajo.



El control de la administración de los tribunales de la County Court de New York se divide en tres niveles: los Chief y Deputy judges, los administrative judges y los supervising judges. Y, por supuesto, los Clerks como principales encargados de la administración y gestión diaria. Los Chief Judges supervisan el funcionamiento cotidiano del sistema judicial de todo el Estado (el equivalente a nuestras provincias): 3.300 jueces estatales y locales y 15.000 empleados en más de 300 localidades. Los jueces administrativos, por su parte, son responsables de la gestión in situ de los tribunales de primera instancia. En cada distrito judicial fuera de la ciudad de Nueva York, un Juez Administrativo de Distrito se encarga de supervisar todos los tribunales y organismos. Y los jueces supervisores, o supervising judges, son responsables de asistir a los jueces administradores en la gestión de los tribunales de primera instancia, incluida la carga de trabajo. En la práctica, los supervising judges son quienes controlan la gestión de un pool de jueces -de entre 15 y 20 para el caso de la Criminal County Court-, la asignación de la carga de trabajo y - fundamentalmente- el cumplimiento de los tiempos del proceso.

Todos los lunes, los supervising judges reciben en su casilla de correo un informe con el análisis de diversos datos estadísticos. Los datos se extraen de un sistema al que tienen pleno acceso, pero hay un área al interior de los tribunales encargada de producir y suministrar informes de monitoreo constante. El informe tiene los datos claves que ayudan a monitorear y a tomar decisiones concretas para la gestión correcta de los tiempos del proceso, y eventuales reasignaciones de casos. El reporte organiza la información a partir de los estándares de tiempo definidos por los Chief

Judges junto a los Clerks. Así, se analizan los casos según los tiempos en los que deben ser resueltos: 90 días, 6 meses o 1 año, para el caso de la Criminal County Court. Se sistematiza la cantidad de casos ingresados, la cantidad de casos resueltos y la cantidad de casos pendientes, junto a la antigüedad de los casos pendientes para el año en curso. La antigüedad de los casos pendientes -según la meta definida- no puede superar el año. Un estándar aceptable para los Supervising Judges -que recoge los estándares modelos del NCSC- es tener al menos el 98% de los casos resueltos en menos de 1 año. Por encima del 2% de casos pendientes con una antigüedad mayor a 1 año, se interpreta que hay un problema y que eso debe ser corregido. Para el monitoreo y el control de los tiempos, los Supervising Judges hacen uso del informe de los lunes de todas las semanas, de manera de prever con antelación si alguna de las variables se corre por fuera de los estándares aceptables y tomar, en consecuencia, las decisiones que sean necesarias.

Effective Criminal Case Management

El proyecto [Effective Criminal Case Management](#) desarrollado por el National Center for States Courts (NCSC) de los EEUU es una iniciativa dirigida a documentar prácticas efectivas que promueven un alto desempeño en el manejo de los casos -de delitos menores y graves- en los tribunales estatales. Aquí, detalles de la investigación.



El proyecto buscó recopilar datos a nivel nacional de los Estados Unidos, logrando obtener información sobre casi 1,2 millones de casos de más de 130 tribunales estatales de 21 estados.

Si bien en Estados Unidos los tribunales estatales lograron un éxito considerable en la gestión del flujo de casos desde mediados de los años 80 y fundamentalmente durante los años 90, hacia el año 2000 comenzaron a experimentar aumentos significativos en los tiempos de resolución de los casos. En el transcurso de 10 años, desde 1996 a 2006, el tiempo de resolución de casos se incrementó en un 78%. La resolución de los casos graves -medidos desde el arresto hasta la sentencia- pasó de 149 días a 265 días. Aún cuando en los últimos años los tribunales han resuelto más de 5 millones de casos de delitos graves y 13 millones de casos de delitos menores -según datos de 2016-, son muchos los tribunales que todavía experimentan una congestión de casos y retrasos considerables. De allí la necesidad de conocer con mejor detalle el estado general de gestión de los casos en los tribunales, al tiempo que identificar y recopilar las prácticas exitosas que algunos tribunales han desarrollado en los últimos años para hacer frente a estos desafíos.

El proyecto se desarrolló en dos fases, en la primera se llevó adelante una encuesta organizacional centrada en las características estructurales y organizativas de cada tribunal participante. Estos datos capturaron los principales tipos de estructuras judiciales y prácticas de procesamiento de casos. Se solicitaron también datos de tiempos y gestión de los casos graves y menores a los 136 tribunales que participaron

en el estudio. De ellos, 117 proporcionaron datos sobre delitos graves, 99 lo hicieron sobre delitos menores y 81 presentaron datos sobre ambos. Se compilaron y estandarizaron datos sobre más de 300.000 casos de delitos graves y 900.000 casos de delitos menores, sumando un total de 1,2 millones de casos. Es el conjunto de datos más grande reunido para un estudio del procesamiento de casos penales. A partir de los datos recogidos, el equipo del NCSC identificó siete tribunales para la segunda fase del estudio. Estos siete tribunales fueron los que obtuvieron mejores resultados en la gestión de los casos, y tienen además una variedad de características organizacionales, lo que contribuía para la identificación de prácticas por sobre el análisis de recursos o estructuras. En esta segunda etapa, se realizaron visitas de varios días a los tribunales, se desarrollaron entrevistas con jueces, personal del tribunal, representantes de la fiscalía y la defensa y otras partes interesadas. Las visitas también incluyeron observaciones de procedimientos de gestión de los tribunales. Finalmente, el proyecto incluyó el desarrollo de un taller de seguimiento con representantes de los tribunales que participaron en las visitas, que tuvo por fin discutir conjuntamente sobre las mejores prácticas de gestión de flujo de casos identificadas.

Las conclusiones sobre los casos exitosos en materia de gestión de flujo de casos se encuentran disponibles en el documento [Success in Criminal Caseflow Management: Lessons from the Field](#). Allí se analizan los cinco elementos identificados en las visitas y entrevistas como claves para lograr una efectiva gestión del flujo de la intervención y el control judiciales temprano; los eventos judiciales predecibles y productivos; la gestión de objetivos e información; y la comunicación y colaboración. El análisis completo de estos datos se puede encontrar en [Timely Justice in State Courts: What the Data Tells Us](#).

Nuevo tablero de datos sobre juicios por jurados de la Junta Federal de Cortes y Tribunales Superiores de Argentina

El [tablero digital](#) brinda información sobre las provincias que ya cuentan con sus leyes sancionadas y aquellas que ya han implementado el nuevo sistema. Recupera principales definiciones de la normativa de cada provincia y ofrece datos estadísticos desde 2023 en adelante sobre cantidad de juicios realizados, cantidad de jornadas insumidas por juicio, cantidad de personas imputadas, tipo de casos resueltos en juicios por jurados y veredictos alcanzados.

El tablero permite analizar los datos acumulados por país y ver en detalle los datos para cada provincia. Cuenta también con un ranking de datos que ordena a las provincias según la cantidad de juicios realizados, el número de jornadas insumidas y la cantidad de personas imputadas.

Se espera que el tablero se actualice semestralmente y que se incorporen mayor cantidad de datos relativos a la composición de los jurados (perfiles sociodemográficos) y, especialmente, a la gestión de los juicios por jurados.

Es auspicioso que la JUFEJUS esté avanzando en la estandarización de mediciones y la publicación de sus resultados. Se destaca en este punto el esfuerzo que desde el Centro de Gestión Estratégica y Estadísticas (CGEE) de JUFEJUS han llevado adelante para lograr estandarizar estadísticas básicas que sirven para evaluar el funcionamiento del nuevo sistema.

Midtown Community Justice Center

30 años del Tribunal Comunitario de Manhattan creado por el Center for Justice Innovation.



Desde 1993 el Tribunal Comunitario propone un abordaje distinto que el que realiza la justicia local para delitos leves y faltas. En lugar de un enfoque de administración de justicia tradicional, el Tribunal Comunitario de Midtown impone servicios sociales y comunitarios individualizados para los participantes, que buscan ser reparadores para las personas y también para las comunidades. Para ello el Centro de Justicia Comunitario cuenta con una organización que difiere a los tribunales tradicionales. Midtown Community Justice Center cuenta con un equipo de trabajo interdisciplinario del [Center for Justice Innovation](#) -compuesto por abogados, trabajadores sociales y psicólogos entre otros- responsable del desarrollo de los programas y abordajes para cada caso ; un juez de la County asignado al Tribunal Comunitario -que participa dos veces por semana del Centro-, y un Clerk House que con su equipo es responsable de la organización y gestión del trabajo del Centro.

El [Centro de Justicia Comunitaria de Midtown](#) colabora con la Criminal County Court de New York y con las agencias de defensa y la fiscalía, para responder de forma creativa a los problemas, bajo un enfoque solidario y holístico. El personal del Centro Comunitario de Justicia de Midtown ofrece una gestión de casos centrada en la persona y en el trauma, brinda asesoramiento individual y grupal, ayuda a poner en

contacto a las personas con servicios voluntarios y dirige eventos e iniciativas para promover el bienestar de la comunidad. Para ello adopta una política de planificación participativa, capacitando a los líderes locales, a los miembros de la comunidad, a los participantes y a las partes interesadas, para que se conviertan en agentes del cambio en sus comunidades e identifiquen y resuelvan en colaboración los problemas locales.

Una de sus iniciativas más destacadas es el [proyecto Reset](#) que ofrece a los participantes -personas que han cometido faltas menores no violentas- la posibilidad si completan un programa especial basado en la comunidad, de evitar los tribunales y los antecedentes penales. Estas propuestas se desarrollan en colaboración con los residentes locales, las empresas y la policía. El programa responsabiliza a las personas de sus actos y refuerza la confianza pública en el sistema de justicia. El programa atiende a adultos mayores de 18 años con el apoyo de la Oficina del Alcalde de Justicia Penal, el Consejo de la Ciudad de Nueva York, las oficinas de los fiscales de distrito y el Departamento de Policía de la Ciudad de Nueva York.

Diez años de informes estadísticos en Río Negro

Desde el año 2014 el Poder Judicial de la provincia de Río Negro publica informes estadísticos con datos centrales del funcionamiento de la justicia. Los datos recogidos, de ser complementados, podrían colaborar con el análisis de indicadores centrales como son la tasa de resolución, antigüedad de casos pendientes y tiempos de resolución de casos.



El Poder Judicial de la provincia de Río Negro publica desde el año 2014 informes estadísticos con datos centrales del funcionamiento de la justicia. Los informes mantienen los mismos ejes de análisis, la información suministrada está sistematizada, analizada para un determinado período de tiempo, y presentada de manera clara y precisa; y son accesibles y comprensibles por la ciudadanía. Otras provincias, que también han avanzado en la puesta en marcha de sus sistemas acusatorios mediante la transformación de la organización judicial y la creación de oficinas judiciales, desarrollan estadísticas similares, aunque su sistematización y/o presentación difiere en algunos aspectos sustanciales.

En los informes de Río Negro existe una ponderación de la información a presentar, no son una sistematización de todos los datos y estadísticas producidas por los tribunales. Esa selección permite identificar algunos aspectos claves del funcionamiento de la justicia penal en la provincia. La ponderación de datos es una decisión a destacar, las experiencias comparadas indican que para garantizar una evaluación sostenida en el tiempo es acertado seleccionar algunas variables e indicadores, antes que pretender sistematizar información de múltiples variables.

Todos los informes desarrollados por el Centro de Planificación Estratégica del Poder Judicial de Río Negro recogen centralmente datos sobre cantidad anual de ingresos,

así como cantidad anual de sentencias y sobreseimientos. Seguramente también existan registros de otras formas de resolución no contenidas en estas categorías, las que sería importante conocer a los fines de evaluar la tasa de resolución de la provincia. Los informes incorporan además datos sobre audiencias realizadas, canceladas e interrumpidas. Esta información es valiosa y refleja el compromiso de transparentar el desempeño de los tribunales. Para una correcta ponderación sería bueno conocer a futuro cuál es el estándar que se ha trazado la provincia, para saber en qué medida el desempeño actual se acerca o aleja de ese estándar.

Los datos recogidos, de ser complementados, podrían colaborar con el análisis de indicadores centrales como son la tasa de resolución, antigüedad de casos pendientes y tiempos de resolución de casos. El [NCSC](#) recomienda la [tasa de resolución de casos](#), que es una medida indispensable para evaluar la carga de trabajo de los tribunales, controlar acumulaciones y prevenir demora en cumplimiento de plazos. La tasa de resolución se mide en función de ingresos y egresos en un período de tiempo determinado, es decir que permite conocer si el tribunal está al día con su carga de trabajo. Como en todos los casos, los indicadores se corresponden con determinados estándares. Según el NCSC el objetivo es obtener un índice de resolución equilibrado que se calcula al 100%, aunque las fluctuaciones del 5% por encima o por debajo del objetivo son habituales en intervalos cortos. En este sentido, los tribunales deben aspirar a resolver al menos el mismo número de casos ingresados en ese período. Este indicador debe complementarse con un segundo, asociado al [tiempo de resolución de casos](#), que mide el porcentaje de casos resueltos en los estándares establecidos. Es central que los tribunales puedan responder a las siguientes preguntas básicas: "¿Qué porcentaje de casos están siendo procesados dentro de los estándares de tiempo establecidos?" y "¿Qué porcentaje de casos exceden los estándares de tiempo?" Finalmente estos dos indicadores deben ser analizados junto a un tercero vinculado a la [antigüedad de los casos pendientes](#) (número de días transcurridos desde la presentación del caso hasta el momento de la medición). Examinar la antigüedad de los casos pendientes permite analizar el número y el tipo de casos que están cercanos, o a punto, de sobrepasar los estándares de tiempo definidos. Este indicador, junto a la tasa de resolución y al tiempo de resolución de los casos, es una herramienta de gestión fundamental para evaluar el desempeño de los tribunales.

Ganarse la confianza del público: Comunicación eficaz en la era digital

En el encuentro del 2023 de la Conference of Court Public Information Officers (CCPIO) se presentaron diversos trabajos sobre los problemas de desinformación, información engañosa y el rol de las redes sociales y el impacto que estos problemas tienen en la confianza de la ciudadanía en los Tribunales. Aquí una breve reseña de uno de ellos.



La CCPIO es una asociación sin fines de lucro que funciona desde hace más de 30 años en los Estados Unidos. La primera Conferencia anual se realizó en 1992 y fue organizada por el Institute Court Management y el National Center for State Courts, financiada por la Fundación Opperman.

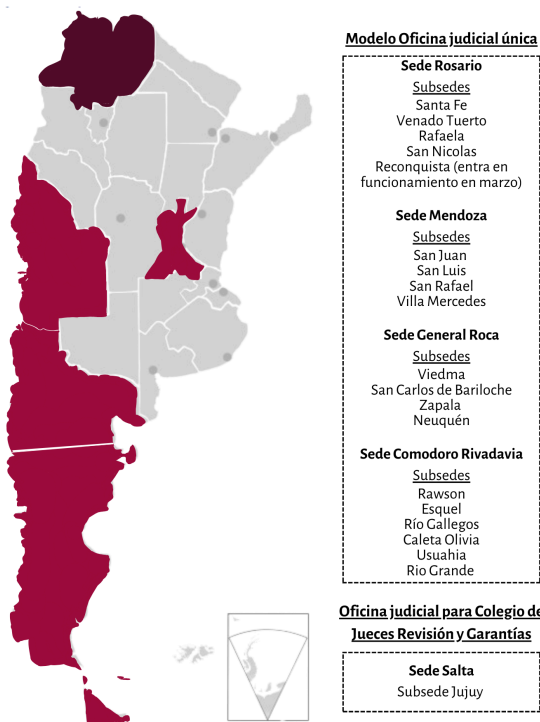
El encuentro del 2023 tuvo como tema central el impacto de la desinformación, la información engañosa y las redes sociales en la confianza social sobre los Tribunales. En esta línea, el trabajo “Ganarse la confianza del público: Comunicación eficaz en la era digital” busca reflexionar sobre las estrategias para una comunicación efectiva por parte de los Tribunales que permita incrementar la confianza en su palabra. El artículo destaca la necesidad que tienen los tribunales de ser -y de parecer- una fuente de información confiable. Resulta una obviedad, pero los tribunales deben lograr ser la primera fuente de información a la que acuda el público para conocer la verdad sobre lo que ocurre en el Poder Judicial. En este sentido, la desinformación deliberada y la información engañosa han impactado negativamente en la confianza en los tribunales.

La encuesta más reciente sobre el estado de los tribunales desarrollada por el National Center for State Courts muestra que, en los Estados Unidos, el 61% de los encuestados tiene mucha o bastante confianza en los tribunales de su Estado. Sin embargo, la misma encuesta muestra que en los últimos años ha mermado significativamente la confianza en los tribunales estatales, pasando de un 70% en

2020 a un 61% en 2023. Desde ese estado de situación se plantea la necesidad de repensar la comunicación de los tribunales a los fines de revitalizar la confianza de la ciudadanía en ellos.

El artículo señala que los tribunales son más vulnerables a la mala información en cuatro ámbitos: (1) casos de gran repercusión en los que están implicadas personas o entidades muy reconocidas en los Estados Unidos, (2) casos de alto perfil, (3) decisiones sobre fianzas y condenas penales que se consideran injustas o escandalosas, o (4) datos estadísticos recopilados que parecen mostrar un sesgo sistémico. Para afrontar estos desafíos el documento recupera seis estrategias de comunicación efectiva : 1- utilizar resúmenes de las decisiones tomadas dirigidas a un público general; 2-garantizar mayor transparencia especialmente en los casos de alto perfil; 3- responder rápidamente a la mala información; 4- responder con moderación a las críticas indebidas al sistema judicial o por medio de un vocero; 5-aumentar la presencia en los medios y redes sociales; y 6- continuar ampliando las actividades de educación cívica. En este último punto, el documento recupera una forma no tradicional de educación cívica de gran relevancia, como es la publicación periódica de los *datos de rendimiento* del Tribunal, tal como recomienda la Conference of State Courts Administrators (COSCA) en su publicación de 2008 [«White Paper on Promoting a Culture of Accountability and Transparency: Court System Performance Measures»](#). En este documento, validado también por la Conference of Chief Justice en su [resolución 4 de 2009](#), se incentiva a los tribunales a medir el rendimiento y compartir los resultados con los otros organismos de gobierno y con el público en general para mejorar la comprensión que existe del Poder Judicial, informar sobre lo que los tribunales creen que son los estándares importantes para evaluar su funcionamiento y para, al mismo tiempo, mostrarse responsables ante los estándares que ellos mismos se han fijado.

Avanza la implementación del Código Procesal Penal Federal: las nuevas oficinas judiciales



A diez años de la sanción del nuevo Código Procesal Federal ya son cinco los distritos que han puesto en marcha el sistema acusatorio. Hasta el momento se han creado cinco oficinas judiciales con entre 4, 5 y hasta 6 subsedes en cada circunscripción.

El primer distrito en implementar el Código Procesal fue Salta y Jujuy y es el único que tiene un diseño organizacional distinto al resto. En el caso de Salta existe una oficina judicial que atiende a los colegios de jueces de revisión y garantías; mientras que los jueces de juicio continúan a cargo de la gestión de los tribunales por medio de sus secretarios y secretarías, en coordinación con la Dirección de la Oficina Judicial de Casación. La experiencia acumulada durante estos años ha dado cuenta de los especiales inconvenientes de éste diseño.

A diferencia del modelo Salta-Jujuy, el resto de los distritos que en el último año pusieron en marcha el nuevo sistema han optado por la creación de una única oficina judicial. No obstante, se ha mantenido la conformación de tres colegios de jueces, uno por función (garantías, juicio y revisión). En abril del 2024, desde INECIP planteamos los desaciertos que tienen estos modelos y la consiguiente necesidad de avanzar en el diseño de colegios de jueces por instancias. Sin embargo, en el modelo

elegido hoy por la justicia federal, **la oficina judicial debe dar soporte a los tres colegios.**

Las oficinas judiciales son organismos técnicos de gestión que tienen por fin organizar el trabajo de los tribunales y administrar eficaz y eficientemente sus principales recursos: el tiempo de los jueces y juezas, las salas de audiencia, y los empleados y empleadas. Una de las tareas principales que asumen las oficinas es **la confección de la agenda de audiencias**. En tribunales habituados al trabajo alrededor de la lógica del expediente escrito, la gestión de las audiencias es un punto especialmente disputado.

En este sentido, el modelo federal supone complejidades que desafían su eficiencia, ya que un director o directora de oficina debe gestionar la agenda con tres presidentes de tres colegios distintos. Ello puede revestir especiales dificultades, sobre todo atendiendo a las dinámicas que exige el nuevo sistema.

Para gestionar la agenda, los directores o directoras de las oficinas deben poder disponer del “recurso juez”. El diseño elegido por la justicia federal, con su conformación de colegio de jueces por funciones, obstaculiza el uso eficiente del recurso juez por parte de las oficinas. Un sistema acusatorio que funciona correctamente tiende a generar una mayor demanda de audiencias en la etapa de investigación y en la etapa intermedia antes del juicio. En la lógica de colegios de jueces por funciones, este esquema se traduce -inevitablemente- en jueces con una mayor carga de trabajo de un lado, y del otro, en jueces más ociosos. Y, en el caso de las oficinas judiciales, eso significa demoras en el agendamiento de audiencias, y, en paralelo, jueces subutilizados, con muy poca carga de trabajo. En pocas palabras, **un uso poco eficiente** del recurso máspreciado del que dispone el Poder Judicial, que es la hora juez. La Cámara Federal de Casación Penal [respondió a este problema](#) habilitando a que los jueces de juicio -que hubieran manifestado su voluntad- pudieran participar de audiencias de garantías o revisión, de modo de compensar de alguna manera la desproporción del caudal de trabajo. Así y todo, los desafíos para las oficinas siguen presentes, en la medida en que no disponen de un único pool de jueces para el agendamiento de las audiencias.

A las dificultades de la gestión del recurso juez se suman la gestión de las salas de

audiencia. La lógica de funcionamiento propia del sistema inquisitivo mixto, anclada en la figura del juez gerente, distorsionó el uso de los recursos de los tribunales, entre otros también las salas de audiencia. Bajo el nuevo sistema, las salas de audiencia son un recursos del que dispone la oficina judicial según las necesidades de agendamiento que tenga. A contramano de la cultura organizacional que ha primado en la justicia federal por años, se entiende que las salas de audiencia no les pertenecen ni a la Cámara, ni al Tribunal ni al Juzgado. Si a la lógica del funcionamiento de colegios de jueces por funciones se adiciona el uso de salas de audiencia “propias” por cada colegio, además de tener jueces ociosos tendremos salas vacías.

Atendiendo a estas dificultades es especialmente significativa la elección del **director o directora** de oficina. Por un desacierto en la norma, las oficinas quedaron bajo la órbita de las Cámaras Federales, aunque responden a la coordinación de la Dirección de la Oficina Judicial de la Cámara Federal de Casación Penal. Si las personas elegidas para ocupar la dirección de las oficinas son ex Secretarios o Secretarias que, hasta ayer, respondían a algún juez o jueza de Cámara, resultará más difícil proyectar su **autonomía** para ejercer adecuadamente su función.

La ley de implementación de la justicia federal y sus consiguientes reformas dotaron de una mínima cantidad de personal propio a las oficinas, aunque especificaron que las oficinas debían nutrirse del traspaso de personal de los ex juzgados, tribunales de juicio y cámaras. La organización del traspaso del personal entre un director/a y los presidentes de los colegios de jueces, difícilmente se presente de manera armoniosa. Lamentablemente al día de hoy no se conocen datos públicos que permitan saber cómo se han organizado las oficinas judiciales, con cuánto personal cuentan, qué funciones tienen asignadas, entre otras cosas. Tampoco se conoce la cantidad de audiencias realizadas, agendadas y suspendidas.

A cinco años de la puesta en marcha del nuevo Código está claro que el diseño propuesto por el distrito de Salta y Jujuy conlleva serios inconvenientes para el buen funcionamiento del sistema. Sin embargo, son varios los interrogantes alrededor del diseño organizacional que definieron los distritos de Rosario, Mendoza, General Roca y Comodoro Rivadavia. La dinámica entre los tres colegios de jueces y una única

oficina judicial puede ser especialmente problemática. ¿En qué medida el director o directora de la oficina podrá gestionar la agenda de manera autónoma? ¿Hasta qué punto los presidentes de los colegios de jueces aceptarán los criterios de agendamiento y uso de salas de audiencia dispuestos por las oficinas? Son algunas de las preguntas que al momento no tienen respuesta. Para que los y las directoras de oficinas puedan contar con la autonomía necesaria se requiere que la Dirección de la Oficina Judicial de Casación cumpla activamente con su rol de coordinación y supervisión de todas las oficinas judiciales federales. Su rol es especialmente significativo para tratar de responder a algunos de los obstáculos que el diseño organizacional plantea. Sería deseable que para los próximos distritos se tome nota de las experiencias, y se avance en diseños organizacionales más adecuados para garantizar un buen funcionamiento del sistema acusatorio.

El rendimiento de la lista de jurados de la provincia de Chaco



En octubre del año pasado la Oficina Judicial Central de Juicio por Jurados de Chaco realizó el pedido al Poder Ejecutivo para el nuevo sorteo de potenciales jurados para el año 2025. En los cinco años que lleva el sistema de jurados en la provincia se han desarrollado 70 juicios: 51 en Resistencia, 4 en Sáenz Peña, 5 en Villa Ángela, y 10 en Castelli.

Desde sus inicios, la Oficina Judicial Central de Juicio por Jurados ha trabajado en mejorar sus capacidades de gestión para garantizar una eficiente implementación del sistema. A diferencia de otras provincias del país, Chaco tiene un sistema de implementación mixto -al igual que la provincia de Buenos Aires y Santa Fe-, que combina responsabilidades de gestión en manos de los Poderes Ejecutivos y en los Tribunales Superiores de Justicia. La coordinación de tareas de gestión conlleva siempre dificultades adicionales, de allí que la provincia desde un inicio creó la Oficina Judicial Central de Juicio por Jurados al interior del STJ, con delegaciones en cada una de las jurisdicciones. La Oficina se hace cargo de todas las actividades propias de la gestión de la lista de jurados: la convocatoria a las personas sorteadas, el análisis y depuración de las declaraciones juradas, el sorteo y organización de las audiencias, etc. El sorteo de la lista maestra de jurados quedó por ley en manos del Poder Ejecutivo. Sin embargo la Oficina Judicial Central de Juicio por Jurados en estos años ha trabajado en la evaluación del rendimiento de la lista anual de jurados, lo que le ha permitido solicitar con exactitud el número de jurados a sortear según las realidades específicas de cada una de las circunscripciones judiciales de la provincia.

Por medio de la resolución 1036/2024 del STJ, la Oficina Central ha solicitado para el sorteo de los jurados que participarán en el año 2025 en la provincia la cantidad de 4

(cuatro) ciudadanos/as cada 1000 (mil) habitantes para la Primera Circunscripción Judicial, 3 (tres) ciudadanos/as cada 1000 (mil) habitantes para Segunda Circunscripción Judicial, 5 (cinco) ciudadanos/as cada 1000 (mil) habitantes para la Tercera Circunscripción Judicial, Cuarta Circunscripción Judicial y Quinta Circunscripción Judicial, y 7 (siete) ciudadanos/as cada 1000 (mil) habitantes para la Sexta Circunscripción Judicial. Para poder tener conocimiento de las necesidades propias de cada una de las circunscripciones, **la Oficina Central ha evaluado sistemáticamente el rendimiento de su lista anual de jurados**. En la resolución del STJ la Oficina sostiene: “Que teniendo en cuenta la reducción del listado de jurados a la mitad luego de la depuración que se realiza a través de las declaraciones juradas, el rendimiento del listado oficial anual tomando en consideración el mínimo de personas a convocar a la audiencia de selección y el número de quienes efectivamente desempeñan el rol de jurados como así también la cantidad de causas pendientes con la competencia prevista en el artículo 2 de la Ley N° 2364-B y los juicios proyectados, resulta insuficiente la fórmula del artículo 15 que establece el cálculo de 1 (un) ciudadano/a sorteado/a cada 1000 (mil) habitantes.”

El rendimiento de la lista de jurados es un aspecto clave para poder proyectar de manera más eficiente las actividades de gestión. **Es indispensable conocer cuántos jurados se encuentran en condiciones de participar efectivamente en los juicios programados en el año**. Así como saber dónde -en qué momento del proceso- se genera la mayor pérdida de jurados de la lista -si es que esto ocurre-, para desarrollar acciones en consecuencia.

El [Center for Jury Studies](#) del NCSC ha elaborado un estándar para evaluar y monitorear la tasa de rendimiento del jurado -o el **Jury Yield** -. Esta tasa nos permite conocer el número de jurados en condiciones de participar, a partir de conocer la cantidad de declaraciones juradas enviadas, la cantidad de personas contactadas y por supuesto, la cantidad de personas en condiciones de participar. Para elaborar la tasa es preciso también saber la cantidad de personas no contactadas -es decir declaraciones que no pudieron entregarse-, la cantidad de personas contactadas que no respondieron, la cantidad de personas excluidas por no cumplir con los requisitos o presentar alguna incompatibilidad o inhabilidad, y la cantidad de personas excusadas por el juez en instancia del voir dire. La tasa se obtiene al analizar la

cantidad de personas calificadas para participar como jurados sobre la cantidad de declaraciones enviadas. Se entiende que un estándar aceptable es una tasa de Jury Yield del 50% o más. El promedio estándar en los Tribunales estatales de los Estados Unidos es de aproximadamente el 53.3%. Es decir, hay un 47% de citaciones enviadas que han sido devueltas como no entregadas, o no han sido respondidas, o han presentado incompatibilidades para servir como jurados, o están exentas o excusadas por el Tribunal.