

**Julia Amarilla Páez**

Dirección Oficina de Gestión Judicial de Cámara  
Circunscripción judicial N°2 Rosario, Argentina

# Diseño de procesos de trabajo para la oficina de gestión de audiencias

## Introducción

A partir del 10 de febrero de 2014, y luego de un proceso político de casi 8 años, la provincia Santa Fe (Argentina) ha experimentado un cambio institucional que no tiene precedentes y que apunta básicamente a darle contenido al proceso de democratización del Poder Judicial, por lo menos en el ámbito del fuero penal.

La Ley 12.734<sup>1</sup> estableció en la provincia un nuevo Código Procesal Penal que reformulaba íntegramente el sistema de enjuiciamiento vigente, avanzando hacia el establecimiento de un proceso acusatorio.

Lo expresado requiere del cambio de un sistema basado en la lógica del “trámite” en el expediente, como “recopilación sistemática de información protocolizada en actas organizadas cronológicamente”<sup>2</sup>, a un sistema basado en la oralidad y la contradicción,

en el cual “los operadores van a vivir con la cara, con el dolor y con la alegría de los intervinientes”.

El principal desafío se entronca en la cultura judicial actual santafesina. En palabras del Dr. Superti, “una cultura jurídica que se caracteriza por ser particularmente conservadora en las formas y costumbres de trabajo”<sup>3</sup>.

El problema es estructural. Un proceso de reforma requiere mucha planificación y organización. Atacar las bases del sistema organizacional, cambiar de paradigma, cambiar las prácticas.

## Reingeniería de procesos

Los objetivos que proponemos son la gestión de la calidad y la reingeniería de procesos de tal forma que involucren una auditoría externa y un proceso de autoevaluación entre otras herramientas encaminadas a dichos fines.

<sup>1</sup> Ley 12.734 Nuevo Código Procesal Penal de la Provincia de Santa Fe. Puede encontrarse en [www.justiciasantafe.gov.ar](http://www.justiciasantafe.gov.ar).

<sup>2</sup> Centro de Estudios de Justicia de las Américas. *Lección oralidad*. Santiago de Chile. 2010. Pág. 13.

<sup>3</sup> SUPERTI, Héctor. *Ob. Cit.* Pag. 189

Se propone la puesta en marcha dentro de la oficina, de un proceso de auto evaluación de procedimientos judiciales, dirigidos a precisar y definir objetivos de mejora, ejecutando las acciones conducentes y corrigiendo los desvíos que se presenten, todo ello determinado y realizado por los directores y funcionarios. Además la iniciativa propuesta se relaciona con premisas tales como la de “tomar conciencia de que la ciudadanía reclama una administración de justicia más rápida y eficaz y espera que el sistema judicial dé una respuesta adecuada a las necesidades de los litigantes”, también las referidas a gestión judicial en cuanto se declaró que “es misión del Poder Judicial brindar soluciones a los conflictos en un tiempo razonable, adecuado a los requerimientos de los habitantes de la Nación, sin mengua de la calidad de las decisiones”<sup>4</sup>.

El proceso de autoevaluación que se propone es a través de reuniones con el personal en la sede misma de la Oficina de Gestión Judicial y en horario laboral, elaborándose las actas correspondientes a cada reunión, documentando las metas y objetivos propuestos como asimismo los resultados que se han obtenido en cada caso.

Como primera medida, se debe discutir con todo el personal la propuesta de la autoevaluación, escuchar las opiniones y finalmente asumir todos el compromiso que supone este desafío. De esta forma se cumple con la fase de presentación del proyecto y plan de trabajo y la confirmación del compromiso.

A partir de esa decisión conjunta, se pasa a la fase de diagnóstico situacional y del clima de trabajo en general. En este sentido, se solicita al grupo que en forma

individual cada uno redacte un informe sobre los aspectos positivos y negativos de su lugar de trabajo y luego de dos semanas se discutirán en una reunión. Tales aspectos incluirían consideraciones sobre el personal, el mobiliario, los jefes, etc. Como conclusión de la fase de diagnóstico se consensuarán las metas, y ejes de trabajo como inicio de la siguiente fase. En este sentido, se propone mejorar el rendimiento de todo el personal y la agilidad en la tramitación de las causas. En definitiva, se busca optimizar el trabajo diario. En relación con la capacitación y motivación se implementará la propuesta de “Jefe por un día” que implica ocupar el cargo inmediato superior por una o dos semanas como una forma de aprender y ejercer las principales funciones de los jefes y también una manera de efectuar una rotación laboral. Esta iniciativa permite prepararse para los ascensos. Pasando ya a la cuarta fase de este proceso, es decir, al relevamiento de tareas y análisis de oportunidades, que busca medir el rendimiento cuantitativo del personal por un lado e implementar medidas para agilizar la atención al público, por el otro.

Se premiará a los auxiliares que hayan obtenido el mejor rendimiento, como una forma de medir el rendimiento cuantitativo del personal. En relación con la fase de definición de objetivos y planificación, me propongo, por un lado, definir las tareas propias de cada cargo elaborando una grilla detallada de tareas; y por otro, mejorar la motivación a través de lecturas disparadoras con charlas y discusiones posteriores.

Personalmente detecto la necesidad de definir más claramente las tareas propias y específicas de cada cargo, desde el director, los secretarios, pasando por los jefes de Mesas de Entrada hasta los mismos auxiliares. En la etapa correspondiente a la fase de capacitación, se realizarán las siguientes actividades.

<sup>4</sup> Segunda Conferencia Nacional de Jueces, Salta, 6 y 7 de septiembre de 2007, pueden extraerse las conclusiones en [www.jus.mendoza.gov.ar](http://www.jus.mendoza.gov.ar)

Todo el personal de la oficina realizará en forma muy satisfactoria dos talleres, uno de comunicación y otro de liderazgo y trabajo en equipo, que se dictará con especialistas externos al juzgado aportados por el Centro de Capacitación dependiente del Poder Judicial.

Continuando con el plan de capacitación del personal, se implementará la rotación del personal de Secretaría a Mesa de Entrada y viceversa en forma gradual. De esta forma, todos los auxiliares de Secretaría cumplirán un total de cuatro semanas desempeñándose en la Mesa de Entrada, rotando una semana cada uno hasta completar el total indicado. De la misma manera, los empleados de Mesa de Entrada habrán cumplido funciones en la Secretaría. Esta rotación del personal además de permitir la capacitación en las particularidades del trabajo propio de cada oficina, contribuye a que los empleados valoren las tareas realizadas por sus compañeros comprobando que todo puesto de trabajo tiene su complejidad y requiere esfuerzo, dedicación y compromiso.

### Ejemplo del flujo de trabajo en una unidad interna de la Oficina

- 1. Unidad de Atención al Público:** recepción e ingreso de la petición, acusa recibo de la petición de audiencia y la ingresa al sistema de gestión, previa digitalización, si proviene de soporte papel o directamente, cuando proviene de medio electrónico.
- 2. Unidad de Gestión de Audiencias y Soporte a Magistrados:** realiza el sorteo correspondiente.
- 3. Unidad de Administración de Causas:** recibe la petición y procede a la programación de la audiencia teniendo en consideración los criterios de programación y de asignación de juez preestablecidos. Fija fecha, hora y sala de

realización, y notifica a las partes, para lo cual puede utilizar el soporte papel o el envío de un correo electrónico firmado digitalmente a las cuentas receptoras habilitadas a tal fin. Controla la efectividad del proceso de notificación, emitiendo el reporte respectivo.

**4. Unidad de Gestión de Audiencias y Soporte a Magistrados:** preparación y registro de la audiencia, acondiciona la sala y durante el desarrollo de la audiencia tiene a su cargo la grabación y registro del audio, además de la confección del acta correspondiente.

**5.** Este flujo de trabajo o proceso cierra con una nueva intervención de la **Unidad de Administración de Causas**, a donde son devueltas las actuaciones a fin de proceder al control de resolución del juez, notificando lo resuelto de ser necesario e ingresando los datos en el sistema informático.

Cuadro N°1  
Flujo de trabajo

Unidad de Atención al Público	Unidad de Administración de Causas	Unidad de Notificaciones y Comunicaciones	Unidad de Sala
Recibir Solicitud de Audiencia	Designar Tribunal y Asignar Fecha, Hora y Sala	Notificar a las partes y Coordinar Traslado de Detenidos	Preparar la sala ↓ Recibir a las Partes ↓ Registrar la Audiencia, confeccionar y emitir el Acta

Fuente: elaboración propia

## Manuales operativos

A los efectos de lograr mejoras perdurables en la gestión de la Oficina, proponemos la incorporación de manuales operativos<sup>5</sup> (instructivos de gestión), donde se describan todas las actividades a desarrollar, cómo deben ser cumplidas, qué actores deben cumplirlas y en qué tiempos.

Los manuales operativos tienen las siguientes ventajas:

- a. Aclaran dudas que pudieran surgir en la tarea cotidiana de los operadores de la Oficina de Gestión Judicial.
- b. Permiten una permanente actualización en función de las nuevas situaciones que se presenten.
- c. Aseguran una eficiente y veloz capacitación para quienes empiezan a trabajar en la Oficina.
- d. Asisten en situaciones de reemplazo de personal que se retira de la organización, ya que las funciones de los operadores está documentada y es accesible por todos.

Proponemos manuales de amplio alcance, que cubran cada Unidad Interna de manera independiente, y que incluyan temas tales como:

- a. Descripción de la Unidad Interna y su funcionamiento.
- b. Descripción de los roles del personal y su interacción con otras Unidades Internas de la Oficina de Gestión Judicial.
- c. Descripción detallada de las funciones cotidianas de cada miembro de la Unidad, incluyendo las prácticas que son aceptadas y aquellas que no están permitidas.
- d. Mención de todo sistema de aprobación, firma o protocolo de conformidad requerido en cada caso en particular.
- e. Referencia a indicadores de gestión (si fuera aplicable) y a las expectativas en relación al rendimiento individual.

Los jefes de área serán los responsables de presentar los manuales de cada Unidad al director para su aprobación, previa implementación. ■

<sup>5</sup> *Una nueva Gestión Judicial*. Corte Suprema de Justicia de la Nación