

"Manual de Trabajo interno: Juzgado de Instrucción N°1, Correccional y de Menores- Paso de los Libres-"

Cuarta Circunscripción Judicial-Poder Judicial de la Provincia de Corrientes

INDICE

I- PRESENTACIÓN:

a.-Antecedentes

b.-Metodología

II- DESARROLLO:

1.- El Sistema

a.- La Horizontalidad

b.- La Radialidad

c.- La Rotación

2.- El Liderazgo

2.1. Propuesta de trabajo

2.2. Control Natural Indirecto y Radial

3.-Sistemas Procesales como marco de la organización

3.1.La reingeniería como método

4.-Recursos humanos: El centro del sistema es el personal

4.1. Formación del Grupo

4.2. El Circuito de Trabajo: Áreas.

a.- Mesa de Entradas y ventanilla

b.- Despacho

c-El juez. Firma

4.3. Para todas las Áreas

5.-El expediente

6.-Los Proyectos

7.-El “despacho al día”

8.-Reuniones

9.-El Letrado. Partes

III- CONCLUSION

IV-ANEXO y otras fuentes

I- Presentación:

El Manual de Trabajo¹ interno del Juzgado de Instrucción N° 1, Correccional y de Menores de la Cuarta Circunscripción Judicial con asiento en Paso de los Libres, Provincia de Corrientes, es una herramienta para optimizar la operatoria cotidiana de la oficina judicial y brindar un servicio acorde a los destinatarios.

Es clara la determinación del grupo de **“hacer las cosas bien de una sola vez”** para ello aunamos esfuerzos y nos comprometimos a trabajar para hacer los cambios necesarios. Éste es uno de los primeros pasos institucionales “compilado” y la continuidad de diferentes tareas internas llevadas adelante con la colaboración de los secretarios y la predisposición del personal.

El objetivo es cumplir con la manda del Preámbulo de la Constitución Nacional que establece como uno de los objetivos primordiales tenidos por nuestros representantes al dictar la Carta Magna el de: **AFIANZAR LA JUSTICIA**², pero a la vez cuidar los recursos disponibles, siendo el eje esencial la persona en sus diferentes roles o funciones.

Para el debido cumplimiento de los Circuitos de Trabajo, se describirán los lineamientos generales y asignarán las funciones que deberá desempeñar cada área de la oficina judicial, pero incentivando el trabajo en equipo y la polifuncionalidad. Como señala el autor del Manual HORA, el cual entre todos los consultados parece más acorde al desempeño de un juzgado de primera instancia como en el que trabajamos, *“...Cuando se habla de sistema de organización habrá de ser tenido en cuenta que tratamos con recursos humanos, no elementos mecánicos. Esta situación amerita que los referentes del organismo acomoden permanentemente la organización teniendo en cuenta las personalidades, capacidades, situaciones históricas y relacionales de los agentes...”*.

Cristina Elizabeth Pozzer Penzo.Juez

¹ Véase: “Manuales Administrativos” Raúl Horacio Saroka y otro. El Manual es “todo cuerpo sistemático que implique las actividades a ser cumplidas por los miembros de las organizaciones y la forma en que las mismas deberán ser realizadas, ya sea conjunta o separadamente. El propósito fundamental de los manuales es el de instruir a los miembros de la organización, acerca de aspectos tales como funciones, autoridad, normas, procedimientos, políticas y objetivos. Etc.

² El valor justicia expresado en la CN, se encuentra, entre otros en el: art. 14 (derechos civiles), art. 14 bis (derechos sociales); art. 16 (igualdad), art. 17 (propiedad), art. 18 (seguridad y garantías individuales), art. 15 (abolición de la esclavitud), art. 19 (libertad civil), art. 37 (derechos políticos), art. 39 (formas de democracia, iniciativa popular), art. 42 (consumidores y usuarios); art. 43 (amparo judicial), entre otros.

a- Antecedentes:

“La Gestión Judicial debe ser una Política de Estado” (Conclusiones 2º Conferencia Nacional de Jueces).

El **marco teórico** del trabajo surge en el ámbito nacional en el año 2007 y en ocasión de la Segunda Conferencia Nacional de Jueces, el Presidente de la Corte Suprema de Justicia Dr. Ricardo Lorenzetti indicaba: *“El Poder Judicial ha sufrido los efectos de la crisis nacional del año 2001/2002, que agravó y puso en evidencia problemas preexistentes”*. Entre los años 2002 y 2006 hubo un periodo que puede denominarse de “Transición”, que permitió evitar un debacle institucional. A partir de esto y con motivo de la Conferencia se propuso el establecimiento de Políticas de Estado claras y previsibles. Destacándose entre ellas una Política dirigida al mejoramiento de la gestión, tendiente a optimizar la calidad y la valoración social del servicio de justicia.

Consientes de la importancia de la planificación estratégica para aplicar herramientas de gestión y tecnología, se creó la Comisión Nacional de Gestión Judicial que trabaja en la CSJN y tiene como objetivo coordinar todas las actividades de gestión que se llevan adelante.

Por **Acordada 37/2007 CSJN** definió: *“La Gestión Judicial es una Política de Estado”* Comisión Nacional de Gestión Judicial.-

La gestión judicial es parte del cumplimiento del objetivo constitucional de un adecuado acceso a la justicia y desde el Superior Tribunal de Justicia de Corrientes siguiendo las pautas nacionales se organizaron diversas charlas sobre gestión judicial en los últimos años y una política de modernización, mediante la instalación de un programa informático en toda la provincia.

Se trata del Proyecto de Incorporación de Tecnología Informática y de Comunicaciones (TICs), Acuerdo N°3/2007 y el Reglamento de Funcionamiento del Comité Permanente de Estandarización de Proveídos. La puesta en práctica del sistema IURIX en las dependencias del Poder Judicial es llevada a cabo en el marco del Proyecto de Informatización y la obligatoriedad de su uso en el trámite de expedientes (Acdo. N° 29, pto. 22º del 28/09/06).

En el 2012 se realizó el Curso Iurix virtual con la intervención de empleados hasta Jefe de Despacho. El material está disponible on line.

b.- Metodología:

“Mientras construimos grandes reformas no perdamos la posibilidad de obtener pequeños avances” CNGJ-CSJN

Aplicar gestión implica un cambio de paradigma en el Poder Judicial que aún mantiene en su estructura elementos y pautas decimonónicos. En base a ello, la CNGJ desarrolló un Plan Estratégico que se explica a través de la teoría de **Rizoma de Deleuze-Guattari**³.

Los conceptos que se vierten en este manual, de forma alguna habrán de ser considerados elementos estancos e inamovibles, por el contrario, el método descansa, valga la paradoja, en el movimiento, la modificación y el cambio. La información está disponible para todos los usuarios en soporte papel e informático.

Asimismo y a pesar de hacerse alguna referencia a disposiciones normativas, sobre todo procesales, el lector habrá de tener en cuenta que el objetivo del presente manual se vincula con la organización y el sistema, no siéndolo la interpretación de normas. Un análisis exhaustivo de los vínculos normativos procesales con el sistema de gestión judicial, es propio de otro desarrollo sistémico y escapa a la temática del presente.

Ejes del Plan de gestión (estratégico⁴)

- *Aplicación de herramientas de gestión administrativa-organizacional*
- *Agilidad, celeridad y transparencia de gestión.*
- *Atención esmerada y respetuosa a los destinatarios.*
- *Participación activa de todos los integrantes del juzgado mediante la motivación, trabajo en equipo, comunicación y capacitación permanente.*
- *Mejora en la calidad de vida de los integrantes del juzgado.*
- *Progreso permanente del sistema de gestión.*

³ El Rizoma se define como: "tallo horizontal y subterráneo" Con lo cual estamos ganando, el carácter de horizontalidad de la lucha que se pretende. Pero este no es un horizonte como el que se instaura con el aparato de captura panóptico de control sobre el otro que puedo llegar a ser, sino que es un horizonte que acaece en la fuerza de la producción de singularidades. "Verdaderamente no basta con decir ¡Viva lo múltiple!, aunque ya sea muy difícil lanzar ese grito (...) lo múltiple hay que hacerlo, pero no añadiendo constantemente una dimensión superior, sino, lo contrario, de la forma más simple, a fuerza de sobriedad, al nivel de las dimensiones de que se dispone. En la teoría filosófica de Gilles Deleuze y Félix Guattari, un **rizoma** es un modelo descriptivo o epistemológico en el que la organización de los elementos no sigue líneas de subordinación jerárquica —con una base o raíz dando origen a múltiples ramas, de acuerdo al conocido modelo del árbol de Porfirio—, sino que cualquier elemento puede afectar o incidir en cualquier otro (Deleuze & Guattari 1972:13). En un modelo arbóreo o jerárquico tradicional de organización del conocimiento — como las taxonomías y clasificaciones de las ciencias generalmente empleadas- lo que se afirma de los elementos de mayor nivel es necesariamente verdadero de los elementos subordinados, pero no a la inversa. En un modelo rizomático, cualquier predicado afirmado de un elemento puede incidir en la concepción de otros elementos de la estructura, sin importar su posición recíproca. Esto no implica que una estructura rizomática sea necesariamente lábil o inestable, aunque exige que cualquier modelo de orden pueda ser modificado; en un rizoma existen líneas de solidez y organización fijadas por grupos o conjuntos de conceptos afines (*mesetas* en la terminología de los autores [1977:32]).

⁴ Al respecto además del material de la **Escuela Judicial del Poder Judicial de la Nación-Consejo de la Magistratura sobre “Gestión Judicial”** tomé en cuenta especialmente el Instructivo de **Gestión del Fuero Penal para los Juzgados de Instrucción y el Manual HORA**. Este manual HORA compendia el desarrollo del sistema que ha sido creado por el autor **José Abelardo Servin** y puesto en funcionamiento en el Juzgado Contencioso Administrativo N° 1 del Departamento Judicial de San Isidro, perteneciente al Poder Judicial de la Provincia de Buenos Aires, República Argentina, a partir del mes de marzo de 2004, con resultados altamente satisfactorios en orden al cumplimiento del objetivo constitucional de un adecuado acceso a la justicia.

Estos ejes se desarrollan en un plan estratégico y uno operativo. El primero, describe los objetivos: rediseño de procesos administrativos y la tecnología como herramienta de gestión. El segundo, define los programas en los que se centra la práctica en nuestra actuación: aprovechamiento de recursos, comunicaciones, capacitación y aplicación de herramientas de gestión a la oficina judicial.

En la **etapa de relevamiento de datos (trabajo de campo) se concretaron diversas acciones para conocer la realidad del juzgado.**

La estructura del Juzgado aplicado el método de la observación sistémica, respondía a parámetros tradicionales, conservando la forma piramidal.

En orden a los recursos humanos estaban “agotados”, desempeñaban largas jornadas de labor, incluso fines de semana y feriados casi “automatizados”. El rendimiento final no justificaba tal desgaste, porque el tiempo productivo era menor, gran parte de las jornadas incluían charlas internas, con abogados, personal de otras dependencias judiciales.

La noción de buen empleado, estaba vinculada no al resultado obtenido por éste sino en proporción a las horas de permanencia en la oficina judicial, siendo una muestra de la desfiguración del sistema.

Apego a las formas tradicionales de “hacer las cosas”, poniendo freno a la creatividad o búsqueda de otras formas más simples y eficaces de trabajo.

Los recursos materiales estaban distribuidos casi al azar, “heredados” de empleados salientes a los que ya estaban con más antigüedad. Faltaban armarios, sillas, escritorios. Ninguna oficina tenía cortinas ni plantas.

Casi exclusivamente los secretarios y el juez eran los únicos que tenían computadoras. Nulo uso de soportes informáticos, salvo como procesadores de textos.

Se generaron “líderes” históricos o naturales dentro de los grupos, o al menos empleados que orientaban la labor del resto del grupo, ya que durante dos años estuvo vacante el cargo de juez.

Las causas presentaban desorden y atraso, siendo un número elevado a aproximadamente setenta mil en total de las cuales a la fecha 14.972 están en trámite solo en etapa de instrucción.

Además en el 2007 debieron trasladarse de edificio, estando vacante el cargo de juez, con un único Secretario con experiencia, disponiendo casi al antojo cada empleado el lugar que ocuparía, o cambiando según el espíritu de los jueces subrogantes civiles funciones y espacios, desorganizadamente.

Las causas se acomodaban en los lugares disponibles, mesas, sillas, piso, pasillos, conviviendo con elementos secuestrados dispersos por doquier.

Al estar vacante el cargo de juez por dos años, actuando jueces subrogantes del fuero civil, las causas presentaban desorden y atraso en su tramitación –**unas 70 mil en total de las cuales 14.972 están en trámite sólo en etapa instructoria**- pese al esfuerzo del personal y apego al trabajo. De esas 70 mil, a la fecha unas ocho mil corresponden a la implementación del Sistema Informático IURIX.

Hasta el **2008 era el único juzgado en materia penal en turno permanente** en la Circunscripción judicial con sede en Paso de los Libres. Estadísticamente igual en número de causas, que los tres juzgados de la Segunda Circunscripción con asiento en Goya. Pero al contrario, ahí se cuenta con un elevado número de agentes en relación con el único juzgado penal de Paso de los Libres. Sumado a la complejidad del foro, por tratarse de zona de frontera y la falta de arraigo de los funcionarios más elevados en el lugar, con constantes traslados a otros puntos.

No se aplicaban otras vías previstas para descomprimir el cúmulo de causas, como ser la Suspensión de Juicio a Prueba.

Se **carecía de Cámara Gesell** para las audiencias con menores y delitos contra la libertad sexual.

Las órdenes eran de diferente origen y frecuentemente contradictorias con las de Secretarios y el Juez. Clima laboral tenso. Grupos sectorizados, prioritariamente por Secretaría (par e impar).-

En el inicio de la función jurisdiccional en el lapso comprendido entre el **2007-2009** por otra parte coincidió con otros cambios que al menos en un primer momento tuvieron un fuerte impacto funcional local y provincial:

a- La implementación del **Sistema lurix de Informatización de la**

Justicia de Corrientes. La consecuencia fue dotar de computadoras a todo el personal, unido en red interna e interinstitucional dentro del Poder Judicial, dejando las “máquinas de escribir” consuetudinarias. Se agrega que debieron cargarse al sistema informático las causas históricas del juzgado, más que elevadas en número. La concreción hasta la actualidad de un doble registro en Mesa de Entradas, en el sistema informático y en los Libros soporte papel de los movimientos del juzgado también es un factor de atraso. Se continúan paulatinamente integrando más funciones del sistema informático, capacitación a empleados, funcionarios desde el Superior Tribunal-Dirección de Informática. Resta la etapa de Magistrados en lo referente a Auditoría. Pero en este aspecto se deben respetar los lineamientos superiores de aplicación del sistema.

b-**La inauguración y organización del Depósito de Elementos Secuestrados y primer incineración dispuesta por el Superior Tribunal de Justicia de expedientes,** debiéndose remitir allí los bienes secuestrados, dentro de las posibilidades de espacio del lugar, también reducido. Así como realizar un relevamiento en la oficina para elaborar y remitir las causas en estado de incineración.

c.-El traspaso de personal y un secretario al nuevo juzgado (Acuerdo

Nº 31 Pto. 2 apartados 1,2,3). Todas las mencionadas afectaron la integración de los grupos, tanto por traslados, como por las implicancias de aprender a usar las computadoras y el sistema lurix, la sobrecarga de trabajo nuevo sumado al histórico.

En búsqueda de propuestas para mejorar el sistema arraigado en el juzgado de más de treinta años de funcionamiento como el de Instrucción y una vez individualizado el estado general de la dependencia se comenzaron a organizar reuniones con el personal y funcionarios.

El trabajo puede definirse de artesanal y casi intuitivamente al carecer de formación específica sobre la gestión judicial como la que brinda la Escuela Judicial de la Nación, al comienzo de la magistratura. De la forma en que estaba el mapa de trabajo en el juzgado penal, era casi imposible continuar con el riesgo de dirigirnos a un colapso casi inminente, tanto por los resultados como los efectos en las personas involucradas y en su salud. El rendimiento general era bueno, estadísticamente pero las condiciones generales de labores exiguas e inapropiadas.

El trabajo comenzó en el 2007 y continúa hasta la fecha con la idea de lograr una mejora constante de las condiciones laborales y los resultados. Los Secretarios comenzaron a realizar **reuniones** para escuchar a los diferentes empleados, sus problemas e intereses. **En abril está prevista la presentación de una Planilla para la detección y clasificación de causas, delitos, querellantes, estado procesal** por cada personal, solicitada en el inicio del año 2012.

Se consiguieron insumos de trabajo, mobiliario, cortinas, sillas, escritorios, percheros, equipamiento para el Chofer y ordenanza, central de Teléfonos, Fotocopiadora, equipos nuevos, aparatos de teléfono, escalera, entre otros, mejorando los espacios comunes. Por otra parte con Caja Chica pudimos concretar la primera **fulmigación general del edificio** con una duración estimativa residual de dos años. Los matafuegos también son renovados en el departamento Suministro, como condición de seguridad del edificio (Véase: el **Expte. Nº I-53-08 SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTICIA S/NECESIDADES EDILICIAS CONSTATADAS EN OCASIÓN DE LA VISITA DE INSPECCIÓN EN EL JUZGADO DE INSTRUCCIÓN Nº1, CORRECCIONAL Y DE MENORES” 13 de octubre de 2009**).

Las necesidades edilicias del juzgado fueron canalizadas por la Dirección de Arquitectura del Poder Judicial. En cambio, quedó determinado que la competencia ante la problemática edilicia de los lugares de detención, servicios, condiciones de alojamiento y trato a los internos (**ver Acuerdo 41/2009, pto. 19 entre otros; Expte. Adm. C-221-10**) corresponde al Ministerio de Gobierno y Justicia, frente los pedidos de detenidos y/o defensores al juez de la causa al respecto.

Empezó a funcionar la **Cámara Gesell** como resultado de la gestión en el predio del Centro Judicial de Mediación, con moderna tecnología que sirve para las audiencias civiles, penales del fuero ordinario e incluso son concedidas cuando lo requiere la justicia Federal en supuestos de investigaciones por Trata de Personas. Así como responde a las previsiones aportadas por el **Licenciado Alejandro Goldfarb**, integrante del Cuerpo de **Psicología** Forense, antes del nombramiento de los dos psicólogos que trabajan actualmente en el Poder Judicial, en oportunidad de la visita a Paso de los Libres, en cuanto la falta de recomendación de que los menores citados en las audiencias art. 250 bis y ter del C.P.P. permanezcan en las salas contiguas de los juzgados penales en donde transitan personas detenidas, policías etc. Sino en un lugar alejado de este contexto y preparado los espacios más distendidos para la actuación de los psicólogos.

La **dotación de personal entre administrativos y funcionarios está completa según el Organigrama oficial de un Juzgado de Instrucción, con la salvedad que tiene ampliada la competencia a menores y Correccional**. Pudiendo dividir los procesos en etapa Instructoria, Correccional y de Menores, que antes no existía llevando

un solo empleado durante todas las instancias la causa, relegada por cuestiones de urgencia en las etapas de Juicio. Así como se logro asignar funciones específicas de Secretario Relator, al contar con otros dos Actuarios. Esto incidió en el número de resoluciones dictadas conforme la Estadística oficial.

Los secretarios mantienen actualizado el sitio de acceso común en todas las máquinas conectadas en red, a modelos, doctrina y jurisprudencia para el personal, modelos generales etc.

La comunicación se facilita mediante el **correo interno denominado PSI**, existe acceso a Internet –página del Poder Judicial de la Provincia de Corrientes Oficial- y libre en la de Secretarios y Juez. (**Condiciones de uso del sistema de mensajería interna y políticas de seguridad para el uso de la infraestructura informática del PJC, Acuerdo N° 7/2007 pto. 1º Anexo**).

El Sistema permite también hacer modelos de **proveídos simples en Lote** e imprimir un número considerable de causas en escaso tiempo.

En caso de interrupciones del servicio de energía eléctrica debe aplicarse el **Régimen de Contingencias** completando la Planilla respectiva que está en Mesa de Entradas (**Acuerdo N°36/2007, pto 34 Anexo**), Carpeta de Contingencias habilitada por Resolución Interna N° 70 del 21 de octubre de 2009, concretando el actuario Dr. Francisco Pesoa la reunión informativa con el personal para el uso del sistema el 22 de octubre de 2009.

Paulatinamente fueron **trasladados elementos secuestrados al Depósito habilitado por el Superior Tribunal de Justicia a tales fines**, con el inventario y ubicación pertinente (**véase Planillas adjuntas de los años 2006 hasta el 2012**).

Por otra parte un **elevado número de elementos y armas de fuego** cuyas causas lo permitían por el estado procesal fueron remitidos al Depósito General de Elementos Secuestrados en Corrientes, Capital de forma definitiva.

La **separación en procesos, instructorios, correccionales y menores (Resolución Interna N° 48 del 19 de junio de 2008, puesto en conocimiento del Superior Tribunal de Justicia)** permitió conocer el número de causas principalmente en las últimas dos etapas, clasificarlas, organizarlas, **e implementar las Suspensiones de Juicio a Prueba por primer vez en la Circunscripción judicial**. La implementación permitió descongestionar a la oficina de múltiples tramitaciones vinculadas al procedimiento de Juicio en casos Correccionales (delitos menores con pena inferior a tres años), implementar planillas de Seguimiento de causas con Suspensiones de Juicio a Prueba, agilizar y culminar con el Sobreseimiento y archivo. Mecanismo novedoso para la oficina judicial, que por otra parte permitió liberar al magistrado de los Debates en horario vespertino, como era de práctica y destinar el tiempo a otras cuestiones de la dependencia. Asi como disminuir el número de causas prescriptas en sede Correccional.

La **separación descripta requirió apertura de Libros respectivos por los actuarios**, de la etapa Correccional y de Fijación de audiencias de Debate Correccional; y **modificación del formulario de Estadística** en consecuencia, previa autorización de la oficina respectiva del Superior Tribunal de Justicia. Separando la estadística instructoria de la correccional y menores, agregando ítems como los pedidos, tramitaciones de

Suspensiones de Juicio a Prueba que anteriormente no existían en el registro del juzgado por su falta de implementación.-

El trabajo con causas con Menores en etapa de Juicio permitió detectar que la totalidad de los expedientes para Integración de Sentencia no eran competencia del juzgado y remitirlos a la Cámara Penal. Sentando un precedente relevante confirmado por el Superior Tribunal. Cabe señalar que en la Circunscripción pese a la ubicación en zona fronteriza, con las implicancias del caso, **no existe Juzgado de Menores funcionando**, pese a estar creado por ley. El juzgado penal concentra la actividad correccional y prevencional, reservando a los Civiles lo pertinente a cuestiones de familia específicos (tenencia, visitas etc).

Entre las conclusiones obtenidas luego de cinco años de gestión y trabajo conjunto con funcionarios, personal en distintos escalafones es que mejoramos las condiciones generales de trabajo y paulatinamente los resultados visibles hacia los justiciables. Resta mucho por hacer, pero confiamos en estar siguiendo la recta correcta, confiados en que se pueden lograr más cantidad de producción sin resentir la calidad, ni afectar los recursos humanos y su salud. En esa cadena también se beneficia a los escalones superiores, funcionarios y juez. La mejora en el clima laboral, relaciones humanas, incide en la producción. A mayor comunicación, todos los integrantes conocen los modelos vigentes, lineamientos de trabajo, disminuimos horas de trabajo –fines de semana y feriado sólo en caso de urgencias propias de un juzgado penal- pero mejorando resultados de rendimiento –nulidades, revocatorias, causas resueltas, remisiones a archivo-. Resta, si bien es perceptible el cambio operado con sólo recorrer las oficinas, cuantificar los resultados. Ese será el próximo paso. El desafío es enorme pero es el móvil frente a la adversidad y dificultades cotidianas.

II-DESARROLLO:

1.- El Sistema

Rotación, horizontalidad y radialidad.

Las soluciones mágicas frente a una realidad compleja como el que tiene la oficina judicial están descartadas de plano. Por ejemplo los axiomas: “El problema del atraso se soluciona con más horas de trabajo”; “Hay atraso porque no se trabaja, por lo tanto, con más trabajo el juzgado estará al día”; “Al atraso, mayor control”.

Estas respuestas a una misma problemática, el atraso, no hacen más que entregar al sistema judicial más de lo mismo, no solo se desentienden de las causas sino que agravan las consecuencias, sin un mínimo análisis sistémico.

Cuando se analizan las causas de los atrasos, pocas o ninguna vez se hace mención al sistema. Se encuentra al “culpable” antes de saber la falta.

El corazón del sistema, su “sala de máquinas”, está constituido por dos elementos constitutivos básicos y centrales: La **“Horizontalidad”** y la **“Radialidad”** y por una **característica que los acompaña: La “Rotación”**.-

Los tres definen la organización.

a.- La Horizontalidad.-

Es condición que **todos los agentes estén en un mismo nivel para posibilitar una comunicación fluida y funciones el sistema** propuesto.

La libre comunicación es impracticable dentro de una organización piramidal, por jerarquías, temores y miedos de dirigirse al “Jefe”. No quiere decir que desaparezca el organigrama judicial. Sino que se incorpora la idea de que el organigrama antedicho está vinculado a capacidades y liderazgos estructurales, a instrucciones, responsabilidades y, aún a distintas funciones, pero su existencia no impide una organización, como la presente, que establezca una comunicación más fluida que la enriquezca.

Hay **limitaciones funcionales** previstas en el Reglamento Interno del Poder Judicial o Ley Orgánica, en el Código Procesal Penal o en las Acordadas del Superior Tribunal, como ser que no cualquiera puede firmar el cargo o recibir de puño y letra los escritos con plazo de gracia, o concretar las visitas a personas privadas de su libertad.-

Pero son pocas las normas que fijan específicamente quien las realizará, la mayoría de la organización se mueve en cuestiones no reglados de funcionamiento, deberes y atribuciones. De no establecerse parámetros mínimos quedarían de tal forma en blanco, facilitando el desorden y la burocratización desmedida.

Entre los caracteres destacables es que **todos los agentes puedan realizar cualquier tipo de tareas** sin controles jerárquicos. Se desalienta el control por filtros, vertical y jerárquico a favor de aquél que se da naturalmente por la comunicación horizontal y el atributo “Radial”. El sistema clásico anula el crecimiento individual de los agentes, los condiciona y, concluye fagocitándolos en aras de una carrera que tarda en avanzar, y cuando lo hace, es a costa de sacrificar desarrollos personales. Por lo que, es común observar, que el avance en la carrera judicial no implica avance en el desarrollo personal.

El desempeño de las tareas merece reconocimiento en tanto implican el crecimiento personal y profesional y la capacitación integral.

La Horizontalidad cambia el concepto clásico de “quien lleva el expediente” por el de la respuesta: “el expediente lo lleva y resuelve el juez”

Y ello es así, en la medida de que la horizontalidad implica cambiar la verticalidad en la forma de llevar una causa: Un agente lleva varias causas o un agente lleva determinado tipo de resoluciones en alguna o todas las causas por el concepto que analizamos de la horizontalidad, en que: Una causa puede ser llevada por cualquier agente y una resolución puede ser proyectada también por cualquiera.

Y, la horizontalidad implica control natural e indirecto o de consistencia, en la medida que, quien proyecta una resolución tiene necesariamente que analizar las precedentes y, de corresponder, controlarlas y corregirlas a través de una consideración en una nueva resolución. Asimismo quien redacta una resolución tendrá que tener especialmente en cuenta que sea lo suficientemente explícita para que cualquiera en el juzgado la pueda interpretar, dado que a cualquiera le puede tocar en un próximo ingreso.

Por lo que esta necesidad práctica “interna” de explicitar las resoluciones, se compatibiliza con la necesaria fundamentación que debe tener aún la providencia más simple. Esto se vincula a un acabado acceso a la justicia, no solamente en todas las instancias, sino en todas las etapas del proceso en cualquier instancia.

El sistema clásico posibilita la consulta permanente a quien “lleva el expediente” dado que los demás, ni el propio juez, tienen conocimiento de por qué se ha dictado alguna resolución, lo que burocratiza y hace lento el trámite judicial, favoreciendo criterios autónomos y desprovistos de consistencia.

b.- La Radialidad.-

La “Radialidad” es un elemento esencial del sistema por medio del cual el responsable se comunica sistémicamente con todos los integrantes del organismo. **No implica suprimir controles directos, propios del Organigrama del Poder Judicial, sino fortificar los controles indirectos y la responsabilidad del personal al concretar las tareas asignadas.**

Por la horizontalidad se suprimen los controles directos, los filtros y las jerarquías clásicas, se instrumentan los controles indirectos y de consistencia.

Por la radialidad, se deja en manos del responsable del órgano el único control directo del sistema. Por la radialidad se establecen tantos vínculos directos como agentes del organismo existan. De esta forma, el responsable del organismo no establece filtros previos o habilitaciones de firma. Asume el último control.

Por lo que llega con un expediente ya macerado, con un proyecto vinculado con su propio criterio analizado a la luz de la horizontalidad, que implica comunicación y diálogo previo, en el que han participado dos o varios agentes, o el mismo responsable.

La ventaja de la “Radialidad” está vinculada con el mantenimiento del criterio del responsable del organismo.

El sistema tradicional de controles y filtros desemboca en una zona en que el responsable del organismo más temprano que tarde concluye reservándose el análisis de sentencias definitivas complejas y criterios vinculados con la mismas, descuidando las de mero trámite y algunas interlocutorias que quedan para ser analizadas por algún funcionario del organismo.

Las providencias de mero trámite y las interlocutorias que causen o no gravamen están estrechamente vinculadas a los criterios de gestión del órgano.

(Fijación y modo de desarrollar audiencias, criterios sobre el desarrollo de la prueba, cumplimiento de horarios, notificaciones, etc.) Es en el establecimiento de un sistema que se refleja en esas providencias simples, de mero trámite o interlocutorias que la presencia del responsable del órgano se tiene que imponer.

El establecimiento y control de los criterios adoptados por el responsable tienen que estar bajo su directa esfera. Caso contrario estos criterios quedarán a cargo del controlador, verificador o corrector previo. De ahí que se haga necesario, en los sistemas tradicionales, muchas veces, recurrir a quien “lleva el expediente” y no a quien tiene necesariamente que fijar las pautas de la gestión.

El establecimiento de sistemas de gestión y su cumplimiento, el establecimiento de criterios procesales que coadyuven a la eficiencia deben estar directamente emitidos y controlados por el responsable del órgano. Son cuestiones esenciales e indelegables.

c.- La Rotación.-

El sistema clásico de controles, jerarquías y verticalidad puede llegar a funcionar eficientemente, con una buena gestión de calidad, **con un número limitado de causas, hasta cinco mil, por caso, pero se hace de imposible implementación por más eficiente que se lo intente sea, cuando el número de causas es superior.**

Entre las ventajas de la rotación se encuentran las siguientes:

1- *permite que el sistema sea viable aún en los organismos que ya cuentan con todo el plantel enraizado temporalmente y burocráticamente consolidado.*

2- *“da vuelta” los recursos humanos, las funciones y atribuciones como un guante, permitiendo que las nuevas características de la organización a instrumentar se lleven a cabo y sean factibles.*

3- *Los agentes al migrar de sistema, pierden automáticamente la referencia con el sistema anterior, descolocando a quien intente proseguir con los sistemas clásicos, desalentando la actividad obstruccionista.*

A la sorpresa inicial, los resquemores, las críticas, los miedos, la descolocación, seguirá, naturalmente, la comprensión, el diálogo y el reconocimiento.

La rotación se da en dos direcciones: La física y la funcional. Por la rotación física los agentes se mudan de lugar de trabajo, prosiguiendo su actividad en espacios distintos con compañeros de tareas distintos; Por la rotación funcional, se migran las funciones. El concepto de horizontalidad en el que todos hacen todo, se complementa necesariamente con la rotación. Es por medio de esta característica que se hace plenamente posible.

La horizontalidad hace que todos hagan todo, puesto que un mismo expediente o una misma categoría procesales o puede ser llevado por varios. Existen o pueden llegar a existir otras divisiones en un organismo, como la separación de expedientes por especies de procesos. Por ejemplo: Procesos Correccionales; Suspensiones de Juicio a Prueba, causas a Debate, con Menores, Detenidos, con Resoluciones de Mérito, Rebeldes, Autores Ignorados, etc. El tener características tan disímiles en su tratamiento, resolución y cantidad, amerita una diferenciación sistémica.

La rotación, asimismo, presenta ventajas comparativas resaltables en lo que respecta a la relación con los letrados. La circunstancia de que existan cambios en quienes tratan un expediente o una determinada categoría de trámite hace que los letrados no tengan que dirigirse siempre al mismo agente para resolver alguna duda o inconveniente.

Se mejora así la relación del letrado con el organismo, puesto que la seguridad se recuesta en el sistema, tranquiliza los espíritus y se minimiza la incertidumbre.

Los agentes mediante la rotación obtienen una acabada idea de la totalidad del trámite. Adviertan la importancia del ordenamiento, de la explicitación de las resoluciones puesto que adquieren conocimiento práctico de la circunstancia de que si el expediente no está bien llevado, cuando lo reciban, estarán en conflicto.

El agente sabe, por caso, los conflictos que se tienen en la Mesa de Entradas, discutiendo determinadas resoluciones que no están lo suficientemente explicitadas, así es que al momento de proyectar, lo tendrá en cuenta. Él también ha estado en la Mesa de Entradas y volverá en algún momento.

La rotación implementada en el sistema desmitifica los conflictos en determinadas áreas (Sic: Mesa de Entradas). Es factible que quede en algunos agentes con antigüedad en el Poder Judicial, el resabio de pasadas experiencias. Esa cuestión habrá también de ser tenida en cuenta en el momento de asignar tareas.

La rotación, es aconsejable, se lleve a cabo en períodos cercanos a los seis meses, de todas formas depende del organismo y del momento de la gestión. Puede ser parcial o total, por áreas o en todo el organismo.

Lo que se pretende es fijar algunas líneas de organización que deben necesariamente ser enriquecidas por experiencias propias.

Es de advertir que en una primera etapa de rotaciones existan conflictos derivados del acomodamiento a determinadas tareas por parte de los agentes.

Esto con el paso de tiempo se va minimizando. Se adquiere así, la noción de que el agente estará cómodo en cualquiera de las tareas que emprenda, pues las conocerá y entenderá a sus compañeros.

2.- Liderazgo

El **juez y los funcionarios** más encumbrados de la pirámide escalafonaria son los **responsables del fiel cumplimiento del sistema, para su desarrollo y fortalecimiento**. Son los controladores de la eficiencia y su compromiso, una premisa que necesariamente al ser observada por el resto, pueda ser imitada.

El liderazgo se define exclusivamente por su ejercicio. Eso significa que no lo es simplemente en relación a un cargo, sino a una conducta y a una actitud.

Pueden existir otros liderazgos naturales en el organismo y tendrán libertad para desarrollarse en la medida que coadyuven orgánicamente. Es conveniente que estos últimos liderazgos sean ejercidos por la plana mayor del órgano.

El compromiso en ésta instancia es **darse cuenta de la necesidad de aprender Técnicas de Administración Organizacional. Terminar con la improvisación y las actuaciones que aún con buena voluntad, son insuficientes para superar la situación de la oficina judicial. Es aprender, todo lo que no aprendimos, pero necesitamos hacer. Hay técnicas para mandar, negociar, comunicarse, reunirse, motivar y gestionar una organización.**

El sistema por sus componentes de horizontalidad, radialidad y el atributo de rotación, necesita líderes que acompañen la gestión, los cambios, el crecimiento. Adviertan los conflictos y necesidades.

Desde la más alta autoridad del organismo se acompañará a los liderazgos sectoriales a fin de incorporar las potencialidades, que de ellos deriva, al sistema, enriqueciéndolo con distintas visiones.

En el sistema tanto el crecimiento individual como el de los liderazgos es prioritario, de ésta forma se fomenta a su vez el crecimiento del sistema natural y horizontalmente.

La forma de conducir el organismo por los responsables es la siguiente según las pautas de gestión específicas:

- Formación del grupo, del equipo de trabajo y comunicación fluida entre todos;
- Ser pieza esencial de la capacitación, estableciendo un diálogo fluido con todos los integrantes del organismo;
- Hacerse cargo de los reclamos desde el exterior del organismo, atendiéndolos personalmente.
- Tener el despacho al día.
- Motivar al personal: Internamente, para la formación de equipos y para el establecimiento de relaciones cordiales entre sus integrantes y hacia el exterior incorporando sentidamente la idea teleológica de un acceso irrestricto a la justicia como la única forma de hacerla eficiente.
- Conducir personalmente las audiencias.
- En las audiencias y en las providencias, tener específicamente en cuenta el marco teórico jurídico en función a la eficiencia de los tiempos procesales.
- Promover debates jurídicos y de organización en todo el plantel e incitar a todos los agentes a la mayor capacitación como una forma de desarrollo personal.

- Estar presente en los eventos académicos o administrativos relacionados con el desarrollo de la currícula de los agentes.
- Dispensar un buen trato a todos los agentes, letrados y partes y promoverlo por parte de los miembros del organismo entre sí y hacia el exterior.
- Cumplir con las prioridades en la tramitación de las causas del RIAJ, en cuanto a aquellas en que hayan menores involucrados, personas privadas de libertad, pedidos de profesionales, solicitudes de trámites vinculados a la libertad personal (Hábeas Corpus, Excarcelaciones, Cese de Prisión etc.), según Acuerdo 28/02, pto. 2º, apartado 5 (en cuanto al cumplimiento de los plazos de la Instrucción), y reiterado por vía de los Acuerdos Extraordinarios N° 14/03, apartado 1º, y N° 12/04, apartado 1º, (relativo a la 'celeridad'); entre otros.-

2.1. Propuesta de trabajo:

“No puede creerse que una organización judicial funcione sin un sistema, con la peregrina idea de que las cuestiones se encaminen por sí solas”.

La propuesta elaborada y puesta en práctica es la de trabajar con una **estructura horizontal pero radial**, en el centro del esquema está el juez, quien es gerente de los recursos humanos y materiales. Toda la oficina judicial tiene acceso al juez directamente sin necesidad de intermediarios. El sistema se asienta en las relaciones de los miembros del grupo entre sí y con el titular del organismo.

Es horizontal y no piramidal, jerárquicamente, a pesar de tener componentes jerárquicos y diferenciación de tareas. Se desarrolla en un marco de libertad que privilegia inquietudes, potencialidades y expectativas individuales.

Los miembros del grupo, cumplen o pueden llegar a cumplir cualquier tipo de tareas, dependiendo solamente de su capacidad, salvo las formales, determinadas reglamentariamente.

Las tareas rotan entre los miembros, cambiando éstos de espacio físico en función a las nuevas labores. Se enriquecen así las relaciones y se logra mayor eficiencia.

La *horizontalidad* del sistema se complementa con el atributo *radial*. En el centro de este esquema se encuentra el responsable del órgano (el juez) al que accede directamente cualquiera de los miembros sin intermediación, sin verificaciones ni correcciones de tareas previas.

El control tiene dos vertientes: la directa y la indirecta. La directa es llevada a cabo por el titular del órgano y la indirecta por el sistema de comunicación horizontal de sus componentes y las rotaciones. La horizontalidad conlleva a que una misma causa sea llevada por distintos funcionarios y que cualquier tipo de trámite, pueda ser instrumentado por cualquiera de ellos.

El control en su vertiente indirecta, es natural, deriva de la horizontalidad, acentúa el diálogo, elimina el aislamiento, fomentando la integración, es eficiente y no es rutinario. Se elimina, entonces, el control vertical que en la práctica funciona como un embudo que implica un paso engorrosamente previo por determinado funcionario que “habilita” el expediente para la firma del juez, lo que fomenta el aislamiento de éste y provoca que a la postre los criterios queden a cargo del controlador.

2.2. Control natural directo y radial

A mayor ineficiencia mayor control directo

Los sistemas aseguran su supervivencia a través del control. En las normas sobre calidad y eficiencia se le da al control un rol insigne.

El sistema propuesto pretende destronar el control clásico suplantándolo por el indirecto y de consistencia. Por el que se fomenta la autocorrección y el mejoramiento personal constante. Pretende erradicar el poder de los intermediarios controladores y pasarlo a manos de los que deben ser controlados, reservando el último análisis al responsable del organismo.

La horizontalidad y la rotación posibilitan se lleve a cabo un alerta en estado de latencia. Es menos riguroso que un control clásico, pero fomenta el progreso de los agentes y su permanente capacitación y, a la postre más seguro, pues minimiza desviaciones.

En toda gestión judicial existen modelos de resoluciones. Los mismos involucran aquellos despachos que son reiterativos y responden a un molde determinado.

Los modelos deben estar sistematizados convenientemente y una de sus funciones es la de presionar hacia su utilización. Forzar su utilización implica que, por caso, una resolución que pueda tener varias alternativas para su redacción concluya en una única. Ello exige que el modelo se adapte a varias circunstancias procesales. Quien diseña las estrategias de los modelos es el responsable del órgano, dado que diseñando las estrategias de los modelos, diseña la gestión.

Los modelos no deben ser vistos, simplemente, como ahorro de escritura, sino como una organización de alternativas sistemáticas.

Si el modelo no se adecua al pedido o al trámite, se analiza la conveniencia de modificar el que más se le aproxime para incorporarlo. Si no es posible, se analiza la alternativa y conveniencia de crear uno nuevo, siempre y cuando, obviamente, se considere que la resolución amerita un modelo por su repetición. Y recién en último término redactar el proyecto sin modelo y libremente.

La utilización de modelos facilita los controles indirectos, de consistencia y el control radial, dado que la gran mayoría de las resoluciones judiciales proviene de un modelo y éste posibilita una rápida lectura puesto que la vista y la mente estarán preparadas para la recepción de información así sistematizada. Los modelos evitan errores recurrentes en nombres, montos, direcciones, etc. En tanto los datos de las causas se cargan por única vez y luego son utilizados como variables. También se utilizan cuando vuelcan un criterio fijado por el responsable del organismo, con citas doctrinarias, legales o jurisprudenciales.

Entonces, los modelos se vinculan al control indirecto, pues éste se da, no solamente en la ejecución del flujo sino, a priori antes de su uso en la redacción del mismo, conteniendo los criterios del juez.

Se advierten tres tipos de controles: El indirecto, el de consistencia y el radial. Se agrega el control procesal que deben llevar a cabo los letrados como auxiliares de justicia y que generalmente se canaliza por medio de la revocatoria. En la organización sistémica del juzgado no cabe desentenderse de este control, pues, existe y dota al organismo de una razonable cuota de seguridad y eficiencia, en la medida que obra como reaseguro sistémico procesal.

El indirecto es el que se lleva a cabo por la comunicación horizontal. Como se hace referencia al explicar el diagrama de trabajo, si el tema amerita alguna consulta, ésta se lleva a cabo con cualquiera de los agentes hasta, llegado el caso, incorporar al responsable del órgano. Por ésta se corrige alguna duda o se establecen nuevos criterios. Si la respuesta es una de las típicas por la que se utiliza un modelo, no es necesario el control indirecto y solo habrá un último control, previo a la firma del juez. El control radial.

El control de consistencia, por su parte, atraviesa secuencialmente todo el expediente judicial. Cada vez que el agente judicial analiza un expediente para volcar un nuevo proyecto para responder a un pedido de los justiciables, debe analizar las resoluciones precedentes, comenzando por la inmediatamente anterior, hasta encontrar la que será el antecedente para lo que se esté proyectando.

Este análisis se hace en forma rápida en la medida que todas las providencias serán lo suficientemente explícitas como para autoabastecerse sin necesidad de búsquedas ya llevadas a cabo.

El control, en este caso, provocará, de ser necesario, la corrección del camino anteriormente recorrido y esta circunstancia está posibilitada asimismo por la horizontalidad, en la medida que las resoluciones precedentes no han sido proyectadas, en ese expediente que estamos analizando, por el agente judicial que proyectará la respuesta a la nueva petición.

La ventaja comparativa con el sistema tradicional, que involucra una marcada verticalidad, está vinculada, precisamente a los controles. Si el que controla siempre es el mismo agente y a su vez lo que controla es el producto elaborado con algún grado de especialidad (en la causa –el mismo agente es el que lleva toda la causa o en el trámite – el mismo agente es el que se encarga de determinado tipo de trámites en el organismo), se produce naturalmente un desgaste innecesario y a la postre un decaimiento del control que se predica, en tanto, espontáneamente, el agente que “lleva” la totalidad de un expediente, “lo conoce” y se confía en ello. No tiene necesidad de ser explícito, puesto que sabe de lo que está hablando y el “controlador” también confía en la forma de encarar el trámite del mismo agente, a pesar de que sus proyectos no sean lo suficientemente explícitos, lo mismo sucede con la verticalidad derivada de la especialidad. (Especialidad en el trámite)

La solución recae, en el sistema clásico, (Control vertical) en el controlador, quien se verá obligado a controlar todo y a analizar todos los precedentes que sean necesarios. En la medida que aumenten las causas aumentará exponencialmente su labor.

Con el sistema clásico, tradicional, se pueden llevar eficientemente un número de causas muy limitado y siempre y cuando el organismo implemente un sistema de calidad y de mejora constante.

Se busca que el número de causas a llevar eficientemente se incremente varias veces y que todo el personal está comprometido en el control.

Otra consecuencia no querida del control clásico se vincula a la idea, muy humana, de que quien es controlado, se confía de esta situación, se confía de que otra persona analizará lo que va a la firma del juez.

Lo que se pretende, una vez que los mecanismos y el sistema estén aceitados, es que funcione sin red. Una es la actitud del trapecista que sabe que tiene una red que lo contendrá y otra muy distinta la del que sabe que nada tiene que lo sostenga en caso de fallar.

No tener red puede llegar a paralizar, en una primera etapa, pero luego conformará hábitos: cuidado, esmero, capacitación y la consulta.

El lector puede advertir que al sistema lo constituye una unidad integrada por partes absolutamente relacionadas. La horizontalidad se vincula con los controles indirectos y de consistencia y lo propio sucede con la radialidad, la rotación nutre a todos estos elementos, vigorizándolos.

3.- Sistemas procesales como marco de la organización:

“Distorsionar el sistema procesal distorsiona la justicia. A mayor anomia procesal mayores dilaciones.” No cumplo porque no puedo. No puedo porque no cumplo”. La Pertinencia y la Producción de la Prueba como elementos centrales en la gestión judicial. Cumplimiento de horario y términos procesales. Puntualidad en las audiencias. Cumplimiento de plazos procesales.

Efectivamente, las normas procesales que regulan las distintas etapas en un expediente judicial provienen del Poder Legislativo y de reglamentaciones del Superior Tribunal de Justicia.

Es por esta situación que debe entenderse necesariamente a toda esta reglamentación como marco obligatorio para cualquier modificación del sistema, el cual debe acompañar los sistemas procesales y reglamentarios referidos y cualquier modificación que se produzca, buscando que una interpretación estructural y sistémica de los cambios legislativos se encamine a la mejora constante.

La excusa recurrente: “No cumplo porque no puedo” debe necesariamente ser acompañada por el axioma: “No puedo porque no cumplo”. Es que, el cúmulo de labores de un organismo judicial que no cuente con una organización sistémica interna eficiente, habrá de llevar naturalmente al incumplimiento de pautas procesales, tales como los plazos.

En los procesos judiciales la cuestión de la prueba es de básica importancia. Es insoslayable que ésta sea ordenada por el responsable del organismo. Fundamentalmente en la etapa judicial, cuando ingresa la causa al juzgado, allí se deberá practicar una lectura comprensiva de las actuaciones policiales o emanadas del Ministerio Fiscal para analizar nuevamente los aspectos previstos en la normativa procesal. Una vez concluido el análisis proveer la prueba ofrecida, descartando la impertinente, innecesaria o improcedente, en la idea de que la aceptación de la totalidad de la prueba ofrecida, sin un concienzudo y desbrozado análisis previo, es la causa principal de atrasos e ineficiencia judicial. Asimismo recordar que a partir del modelo acusatorio es el Fiscal el encargado de investigar y el juez está en un rol de garante. Deberá correrse vista para el impulso procesal de las causas que se encuentren paralizadas.

En realidad, se aplica el criterio de la amplitud probatoria, a efectos de evitar un análisis de la misma. No se realiza el análisis correspondiente por falta de tiempo, sin considerar que no se posee tiempo porque se produce prueba improcedente. Cuando, por caso, se desconsidera una prueba por impertinente se están evitando cuantiosos trámites y pasos procesales y el incremento en el volumen de las causas. Además del análisis sobre la competencia funcional, material, territorial para entender del juez desde la recepción de la causa.

La visión totalizadora es una imposición. La demora en una causa por el establecimiento de algún criterio determinado, habrá de ser merituada y trasladada a todas las causas para tener una acabada idea del perjuicio que ocasiona.

Es el caso de las audiencias dar prioridad a las causas urgentes, concretando un esbozo de aquellas que por determinadas condiciones son prioritarias, con personas detenidas, involucren intereses de menores, funcionarios públicos, estén próximas a prescribir. Si se llevan a cabo sin ningún condicionamiento, sin considerar las pautas que el legislador ha impuesto para que se lleven a cabo, se duplicarán, en el mejor de los casos, las actividades del juzgado. Los procesos se eternizarán y el orden sucumbirá, pues la actividad judicial será guiada por la desidia y el desinterés.

Un proceso ordenado genera un efectivo acceso a la justicia. Se impone reanalizar el criterio de la amplitud probatoria, para que no lleve al desorden y a la injusticia y significa cumplir las pautas procesales.

El cumplimiento de los horarios de las audiencias es también una prioridad del sistema. Ello no solo implica un orden por sí mismo, sino que evita dilaciones y postergaciones, malestar en pasillos y lugares previos de los destinatarios.

Los testigos y tal cual lo reglan las normas procesales deberán ser convenientemente citados con anticipación para que concurran a las audiencias y explicadas las razones de las demoras en su caso (remisión a otras dependencias de la causa para sorteos etc.).

3.1. **La reingeniería como método**

“La único que perdura es el cambio” Heráclito

La propuesta del Manual de Trabajo no es estático, se nutre del cambio. Uno de los inconvenientes de los sistemas tradicionales de organización de la gestión judicial está vinculado a la rigidez de sus postulados, y la proposición lógica: “Esto se hizo siempre así, por lo tanto está bien”, es la “biblia”, que alimenta la burocracia infecunda del sistema judicial.

Lo que se propone es el cambio permanente, el cuestionamiento meditado, la discusión horizontal con una debida comunicación en todos los estamentos.

Todos pueden hacer todo y cualquiera puede cuestionar temperamentos organizacionales e intercambiar conceptos. Ideas “inamovibles” pueden ser cambiadas por simple sugerencia de un agente recién ingresado con una mirada más objetiva de la organización sistémica.

La mejora constante involucra la idea de que el cambio debe estar presente en el re análisis del sistema. El cambio no es retroceso o reconocimiento de errores, el cambio es crecimiento y mejora. Esto no es simplemente un enunciado, es uno de los pilares del sistema.

De la reingeniería se extrae el concepto de cambio y de la reingeniería también el concepto de cambiar el cambio producto de la reingeniería. Lo que equivale a decir que el cambio, una vez producido, no es estático y puede ser modificado con más reingeniería en una suerte de vinculación temporalmente circular de flujos y reflujos. El cambio involucra adaptación. La adaptación es permanente e implica movimiento.

La dirección del movimiento lo indican las necesidades.

Las necesidades surgen de conceptos que se extraen de presentaciones y peticiones judiciales, de reuniones con letrados, de las reuniones mensuales con los

agentes del juzgado, de benchmarking, de urgencias coyunturales, de sugerencias externas e internas, de seminarios, de congresos, de noticias, de modificaciones legislativas o reglamentarias, de jurisprudencia.

Dentro del sistema existen también conceptos inmodificables, los que se vinculan con la justicia, la celeridad, la buena atención, el diálogo interno y externo, la eficiencia.

Las urgencias y las crisis son factores destacables promovedores del cambio.

El cambio será material y pragmático por contraposición al cambio burocrático donde, en definitiva, nada se cambia. El cambio involucrará mejora, caso contrario se volverá al paso anterior más temprano que tarde.

4.- Recursos humanos: El centro del sistema es el personal

“Un grupo es una pluralidad de individuos que se hallan en contacto unos con los otros, que tienen en cuenta la existencia de unos y otros, y que tienen conciencia de cierto elemento común de importancia” (Olmsted⁵).

Se persigue la implementación de un Sistema de Gestión Judicial que, optimizando los recursos existentes, provea a los justiciables, dentro del marco de los casos tratados, de una justicia ágil, moderna, humana, sensible, en tiempo y con calidad, eliminando la dicotomía: cantidad o calidad, para que, integrando ambos conceptos, se obtenga una justicia eficiente en cantidad y calidad, ya que una justicia sin cantidad no puede tener calidad y la cantidad sin calidad no es justicia.

A la vez frente a ese paradigma debe recordarse que a los recursos humanos hay que capacitarlos y cuidarlos. Para ello es primordial encontrar el mejor puesto para cada uno y conseguido éste objetivo, incentivar la permanencia. Pero de igual forma el sistema impulsa la rotación de tareas y espacios físicos; como forma de capacitación y de trabajo en equipo.

El grupo humano es la esencia de una organización y su compromiso será la clave del éxito en cualquier gestión (Principios de Gestión: Principio 3º: Participación del personal). El método implementado pone el acento en el personal, cualquiera sea el escalafón de revista.

En un organismo judicial, el respeto por la justicia tiene que comenzar puertas adentro. Es difícil que se pueda entender la administración de justicia si a nivel interno se la desatiende.

La gente no se constituye en un simple eslabón del sistema, es uno de sus objetivos fundacionales, la diferencia entre “gente” y “ente” no es simplemente una letra. Otra de las razones está vinculada con la calidad y la excelencia. Sin un trato de calidad interno y de excelencia en las relaciones del grupo, es imposible tener éxito hacia el exterior.

Al personal se lo considera, respeta, incentiva, alienta y escucha. Se fomenta permanentemente el diálogo horizontal (entre funcionarios y empleados) y radial (con el juez). Se persigue la obtención, para el funcionamiento del órgano, de lo mejor de cada uno. El desarrollo personal de sus agentes es una premisa básica del organismo. En tanto, creciendo el individuo, crece el juzgado para el que trabaja. El fomento del enriquecimiento personal es básico y debe ser reconocido permanentemente por

⁵ “Hacia la Reforma Judicial. Normas ISO Gerenciar hacia la calidad” Cecilia Federico, artículo publicado en “GESTION SOCIAL DE CALIDAD EN LA JUSTICIA” Humberto Quijiroga Lavié y otros, La Ley2005.

superiores y pares. Una de las formas de hacerlo es el otorgamiento de tareas más calificadas.

En las oficinas conviven personal de experiencia con nuevos ingresados al Poder Judicial para intercambiar experiencias y enriquecerse mutuamente. Con las rotaciones se fortalecen los vínculos entre miembros y se evita la rutina que corroe. Implica, en relación al personal, la diversificación de relaciones y se evita la formación de grupos que con el correr del tiempo se anquilosan y aíslan.

La organización de la **Agenda del Juzgado y lista de detenidos mediante el sistema lurix de acceso a todos los componentes de la oficina, actualizada** constantemente por un personal de Mesa de Entradas es una herramienta eficaz de trabajo y permite coordinar éstas de forma ordenada. La Planilla y fechas de remisión consta en el **Acuerdo N° 16/2008, pto. 20 Anexo I**.

Como principio: Todos deben realizar cualquier tarea. Desde el confornte, costura y atención en la mesa de entradas, hasta la elaboración de los proyectos de providencias simples, interlocutorias y definitivas. Las excepciones estarán vinculadas exclusivamente al desarrollo personal histórico de cada agente del órgano, sea funcionario o empleado. Esta circunstancia enriquece al individuo, evita los errores y ruidos en el sistema, favorece el replanteamiento como método, y auxilia al organismo en la medida que ante la ausencia circunstancial de alguno, cualquiera del resto del equipo lo pueda reemplazar.

Llevando a cabo distintas tareas cada miembro del equipo tiene un conocimiento no solo particularizado del trámite sino un conocimiento global, lo que le permite analizar una circunstancia burocrática o jurídica determinada, a la luz del trámite completo de un expediente y a la luz del sistema total implementado.

Esta característica es esencial para los controles indirectos de consistencia, en la medida que quien realiza una tarea determinada forzosamente en una primera aproximación debe analizar cómo se estaba llevando a cabo antes. Así, naturalmente, está controlando indirectamente y así, también, naturalmente puede llegar a modificar el trámite, mejorándolo y encarrilándolo.

Este control indirecto de consistencia, se vincula con la horizontalidad del sistema, dado que los distintos pasos de un expediente son llevados por distintos agentes.

El control de consistencia e indirecto, por ser natural, humaniza las relaciones internas, favorece la autocrítica. Es natural, en tanto se produce sin que haya una directiva expresa en ese sentido y sin que se le de al control una actividad reglada. El control está presente sin que los miembros del equipo se lo propongan concreta y específicamente. Una consecuencia del control indirecto de consistencia está vinculada a la necesidad espontánea de comunicarse con los otros miembros del equipo.

Así, quien observa algún inconveniente en una tarea nueva asignada, consultará a quien lo precedió para nutrirse de su fundamentación, la analizará y, oportunamente, promoverá la modificación o la convalidará y consolidará.

Con las rotaciones se incrementan los conocimientos y se diversifican las tareas de cada uno. Cada miembro llega así a tener conocimiento globalizado del funcionamiento del juzgado y de los distintos criterios aplicables.

Las rotaciones del personal también son físicas, de espacios de trabajo. Esta situación facilita la integración e impide la formación de grupos aislados. El juez desarrollará sus funciones y tareas en su despacho y en la medida de las posibilidades en cualquiera de las otras áreas. El despacho del juez será atendido, exclusivamente por el magistrado al igual que la sala de audiencias. Por lo que aquellas audiencias que, excepcionalmente, no sean conducidas por la máxima autoridad serán desarrolladas en otros ámbitos. Esta premisa se asienta en valores simbólicos.

Todos los agentes participan en la aplicación, elaboración, modificación y consolidación del sistema implementado. Incrementan sus conocimientos y los distribuyen generosamente hacia los demás integrantes del grupo. La difusión de la cultura de la calidad es también una tarea esencial de cada miembro del organismo.

Cada agente tendrá posibilidades, dentro del organigrama que se elabore, de participar como orador o coordinador en exposiciones que se lleven a cabo para la difusión del sistema implementado.

El personal más antiguo y de mayor jerarquía se constituye en agente natural para transmitir y difundir los valores de la organización a los nuevos ingresantes.

Que el juez conduzca el juzgado y cada proceso se vincula, no solo a una manda procesal sino también, al sistema de organización. Si el juez no conduce, algún otro agente lo hará y, en el peor de los casos, ninguno, lo que implica, obviamente, el caos.

Que el juez conduzca el proceso y las causas y sea quien las “lleve” y tramite, evita conflictos entre el personal y los letrados. Dado que no tienen los distintos agentes que cumplan funciones en la Mesa de Entradas, necesidad de “defender” ninguna postura.

A la pregunta: “¿Quién lleva el expediente?” que efectúa el letrado para conversar, analizar y discutir una providencia, le debe necesariamente corresponder: “El juez”, con lo que queda claro que las directivas y las providencias le pertenecen. Es perjudicial para cualquier sistema, al juez y a la justicia, si el agente de la Mesa de Entradas o algún funcionario del juzgado tiene que “defender” una providencia firmada por él.

No solo está desubicada una respuesta que no se compadezca con lo señalado, sino que, provocará la dilación, el desorden y favorecerá análisis, discusiones y resoluciones extra procesales.

Ante una situación de las características que se desaconsejan, el agente que está en la Mesa de Entradas tiene que efectuar la consulta “interna”, desatiendo sus tareas. El funcionario o agente al que le efectúa la pregunta, tiene también que hacer un alto en las tareas que estaba desarrollando. Y si a eso se agrega que, muchas veces, la respuesta que le da al agente de la Mesa de Entradas no satisface al profesional, el “circuito” de consulta interno se instala, produciendo un ruido en la comunicación y una dilación en la organización que llega a extremos impensados.

Es aconsejable, en línea con lo señalado, que las providencias sean lo suficientemente explícitas para evitar consultas innecesarias y, tener especialmente en cuenta que la respuesta oral, lejos de aclarar la situación, en la mayor parte de los casos, crea confusión entre lo que está resuelto y lo que se informa verbalmente. El buen trato con el resto del personal del organismo y con letrados, juez y justiciables es esencial y no

admite excepciones. No debe asimilarse esto, a mantener reuniones en espacios cerrados o en la vía pública (en el frente de la dependencia o lugares próximos al acceso en horas de trabajo), así como conversaciones en los pasillos del juzgado. Lo anterior forma parte del manejo transparente del juzgado.

La concurrencia a las reuniones mensuales que se llevan a cabo en el organismo es prioritaria para todos los agentes pero de asistencia voluntaria.

El reconocimiento individual y general por las mejoras obtenidas será especialmente conducido por el juez y los funcionarios del juzgado y habrá de ser rico y amplio en matices. Consignando los avances en la documentación del juzgado y en los legajos personales de los agentes.

Se persigue un ambiente de trabajo que genere un buen clima interno, mediante la cultura del respeto y la consideración, que debe ser pregonada desde la más alta jerarquía del órgano.

El **orden y limpieza** del juzgado es prioritario para lograr estándares aceptables de salud en el ambiente laboral⁶, además de las relaciones personales en un marco de respeto y solidaridad. Dar prioridad también a la tramitación de las causas con elementos secuestrados sirve para descomprimir espacios en el juzgado y en el Depósito de Elementos secuestrados, ambos con poca capacidad en comparación al número de ingresos. El personal de Mesa de Entradas contará con elementos de higiene para manipular los elementos secuestrados de igual forma que el ordenanza y serán acomodados identificando número de causa a la que pertenecen en forma visible, en cajas o bolsas de plástico. Nunca serán dejados al alcance de terceros sino en las oficinas de los Secretarios responsables y bajo llave.

Deberá **excluirse cualquier posibilidad de dejar expedientes en el piso**. Se evitará acomodar expedientes en lugares no aptos que tapen el ingreso de luz o el acceso a las personas. La **reserva y el recato en el manejo de la información** hacia el exterior se sostiene en la **ética y conducta de los agentes**, en modo alguno en el secreto dogmático.

En el sistema, prima, la consideración hacia los recursos humanos. Las rotaciones incorporan a la labor diaria un aire fresco, dado que las tareas rutinarias, no solo no favorecen la virtud sino que tienden a burocratizar y mecanizar al agente. El lugar donde se desarrollan las tareas, donde convivirán los agentes con sus compañeros y donde pasarán sus horas laborales deberá estar debidamente higienizado, con el mayor ingreso de luz natural posible, evitándose tapar, asimismo, ventanas o puertas con muebles.

4.1. Formación del grupo

Comunicación y Colaboración. Carrera, Reconocimiento, Aprendizaje horizontal y radial con circulación multidireccional.

La formación del grupo de trabajo encuentra dos direcciones que la conducen: El aprendizaje, como un camino de superación personal y el establecimiento de lazos relacionales vinculados esencial e inicialmente con la comunicación que se da en el equipo de trabajo a través de la horizontalidad.

⁶ Véase ANEXO: SALUD LABORAL, Manual en cuya redacción colaborara como AGENTE DE SALUD, publicado por la CENTRAL DE TRABAJADORES DEL ESTADO –CTA-.

Un mecanismo sistémico, la horizontalidad, que permite, para el logro de los objetivos del organismo, una fluida comunicación entre todos sus integrantes, lo que deriva en un afianzamiento de las relaciones.

La rotación en los procesos de armado y enriquecimiento del grupo ocupa un lugar destacado.

La circunstancia de que “todos hagan todo” encuentra a letrados y justiciables sin un “referente” al que consultar en forma específica de “su” expediente. Es que no está bien relacionar una causa a un “referente” o un trámite a un solo agente. Esta situación, se observa en el sistema tradicional y traslada a un agente específico responsabilidades que son propias del juez.

En el sistema propiciado al expediente lo “lleva el juez” eso implica que no hay un encargado del mismo ni hay un encargado para algún tipo de trámite.

Con ello se minimizan las alternativas derivadas de creer los justiciables y letrados, deber algún favor a algún empleado determinado, quien, solícito podrá determinar prioridades.

No se producen demoras, en consecuencia, derivadas de la atención de prioridades no contempladas en los códigos de rito, dado que la atención asistémica de prioridades por parte de algún agente judicial interrumpe el sistema de atención de causas, derivando la atención de las mismas a distintos agentes con distintas inquietudes e intereses.

Se evita, con el sistema que algún agente o funcionario del organismo tenga que “defender” alguna resolución del juez, pues que los letrados interpretan que quien lleva el expediente es, en definitiva, el ideólogo de la resolución cuestionada.

No se pretende sostener que el juez conozca concreta y específicamente todas las resoluciones que se dictan en todos los expedientes, pero es, únicamente él, quien fija las pautas para la redacción de los proyectos junto a los Secretarios. El mantenimiento de los criterios y aún su sistemática renovación se llevarán a cabo a través de una ordenada y natural horizontalidad en el desarrollo de las tareas, en donde “todos controlarán todo” sin una atribución de funciones específicas en ese sentido, pues los controles serán indirectos y de consistencia.

La horizontalidad colabora con la preparación de los ingresantes, dado que existirá un período previo de adaptación, preparación y capacitación en el que intervendrán los agentes más antiguos del juzgado, los que deberán velar por el desarrollo laboral de los noveles agentes.

La horizontalidad implica que todos quienes se sientan capacitados y lo estén en razón de sus estudios o experiencia, puedan llegar a hacer proyectos desde los más simples a los más complejos, pasando a cumplir funciones de relatores del juez.

Quienes lleguen a trabajar sobre proyectos de autos interlocutorios, por caso, tendrán una acabada idea de lo que sucede en las distintas etapas de un proceso y de las dificultades que ocasionan las situaciones mal encaminadas en los expedientes. Poseyendo esa idea, cuando realicen el trámite procesal, el proyecto, tendrán cuidado de no cometer los errores que luego entorpezcan la toma de decisiones. Lo propio sucede con las rotaciones dado que coloca permanentemente al agente, en el lugar del otro. A modo de ejemplo, al efectuar relatos de hechos en las recepciones de indagatorias, las cuales darán sustento a las resoluciones de mérito.

La horizontalidad un elemento que se combina con la rotación y la radialidad. En modo alguno, elimina la jerarquización, simplemente la integra y facilita.

En el sistema el escalafón interactúa con las responsabilidades enriqueciendo la horizontalidad.

Las funciones asignadas reglamentariamente para cada funcionario se respetarán, matizándose en la medida que varios funcionarios tengan funciones similares, rotándose entre ellos y estableciéndose entre ellos también la horizontalidad.

La horizontalidad no constituye un principio absoluto, muchas veces, en forma permanente o circunstancialmente convive la rotación y la horizontalidad con tareas y funciones permanentes.

Esto significa que los parámetros del sistema no son rígidos, se adaptan a las necesidades de cada organismo y lo orientan en el logro de sus objetivos con elementos que lo mejoran y flexibilizan.

Se introducen de esta forma conceptos que ingresan en los sistemas clásicos como cuñas para capitalizar las capacidades de los agentes judiciales.

En el sistema la horizontalidad y la rotación, impide que los agentes judiciales del organismo se perpetúen en tediosas tareas, como de costura o administrativas de registro.

4.2. El Circuito de Trabajo. Areas:

El sistema descansa en procesos que señalan el camino que deben recorrer los trámites y las distintas situaciones que se plantean en el órgano.

El "Proceso Principal del Flujograma" se divide en tres sectores por donde pasan las causas.

(M) MESA DE ENTRADAS y VENTANILLA

(D) A DESPACHO

(J) JUEZ

REALIZACION DE PROCESOS-OBJETIVOS-TAREAS

1º- MESA DE ENTRADAS-VENTANILLA

"Las resoluciones no se discuten, se recurren".

La Mesa de Entradas y el espacio destinado a Ventanilla o atención al público actualmente a cargo de cuatro administrativos (dos en cada oficina) no solo es la puerta de ingreso de presentaciones y recepción de consultas e inquietudes sino que se constituye en una caja de resonancia de la actividad del juzgado.

Los trámites se canalizan indefectiblemente previo ingreso por Mesa de Entradas. El área se constituye así, naturalmente, como receptáculo de quejas, diálogos, confrontes con partes y letrados.

No es aconsejable poner a cargo de la Mesa de Entradas agentes que recién ingresan, si excepcionalmente ello se debe llevar a cabo, habrán de estar acompañados de otros con marcada experiencia en el órgano.

Es primordial que la Mesa de Entradas esté a cargo de un funcionario o un agente de jerarquía del juzgado. Para que la evacuación de dudas y consultas no tenga

necesariamente que ingresar hacia las dependencias internas. De todas formas si ello es necesario, es desaconsejable el ingreso de partes y o letrados a otras dependencias del organismo.

De ser necesaria la evacuación de una consulta con algún otro personal del juzgado, éste se deberá trasladar a la Mesa de Entradas para evacuarla.

El ingreso de letrados o partes a otras dependencias genera inconvenientes en la prestación del servicio y, marcadas demoras.

La rotación que se implementa con el sistema permite que cualquier agente del órgano esté capacitado para la atención de la Mesa.

La explicitación acabada de las providencias permite acotar las consultas en la Mesa. Es por ello que poco o nada se puede decir más allá de lo que esté resuelto por el juez. Es en esa idea, entonces, que cualquier duda o queja debe ser canalizada hacia el juez, a no ser alguna que esté vinculada a cuestiones cuya formalidad y simpleza no ameriten consultas al responsable del órgano.

A la recurrente pregunta de “¿quién lleva el expediente?” para poder conversar con él, la respuesta será una e inconfundible: “el expediente lo lleva el juez”, a fin de que el interesado sepa con quien se tiene que comunicar para evacuar sus dudas y manifestar sus quejas, si las tiene.

De esta forma se minimizan los recurrentes conflictos en ese ámbito. Conflictos históricos que en muchos casos crean situaciones de notable desgaste psicológico en los agentes, quienes terminan evitando prestar labores en ese ámbito y si lo hacen, será en la primera etapa inmediata a su ingreso, para nunca más volver. Y esos antecedentes deben servir de alerta.

Si se tiene conocimiento de que la Mesa de Entradas trae conflictos recurrentes, no se la puede descuidar poniendo a cargo de la misma ingresantes sin experiencia.

En la Mesa de Entradas se tienen que resolver la mayor parte de las cuestiones vinculadas con el “mero trámite” sin que el expediente tenga que ingresar a despacho para la elaboración de los proyectos. Estos se tienen que redactar en la propia Mesa, ingresar para la firma del juez o el secretario y volver a estar “En Letra” sin solución de continuidad.

Adviértase, entonces, que muchas de las “respuestas típicas” que se señalaban en el capítulo precedente, se elaboran en la Mesa de Entradas y, sin ingresar al área “Despacho” pasan directamente a la firma del juez. En realidad el “despacho” se proyecta en la propia mesa de entradas. De donde, entonces, las áreas del diagrama se pueden yuxtaponer, cumpliendo la Mesa de Entradas funciones de Despacho y como también se verá, “Despacho” y aún el “Juez” cumpliendo funciones de “Mesa de Entradas”. Esta situación proyecta fluidez, receptividad y celeridad.

Queda así constituida la idea de MESA DE ENTRADAS INTEGRAL, donde deben resolverse los conflictos y ruidos del sistema de gestión.

La idea es la movilización de agentes, funcionarios y juez a la mesa de entradas y no, llevar las cuestiones del área a las distintas dependencias internas. Esto, no caben dudas, provoca inmediatez, celeridad, precisión, presencia, respaldo y evita conflictos y situaciones confusas.

Se elimina así el tratamiento parsimonioso y personalísimo del funcionario judicial con el letrado por cada cuestión que esté vinculada con el desarrollo del proceso judicial.

A esta situación coadyuva la horizontalidad en el llevado de las causas, la rotación y la radialidad.

Si no hay alguien que particularmente lleve una causa, dado que cualquiera puede intervenir en cualquier etapa del proceso, enterándose del mismo y proyectando la resolución pertinente, no hay agente al que se deba consultar algo desde la Mesa de Entradas.

Se evita así la atención “excesivamente personalizada” donde un funcionario se observa en franco diálogo de varios minutos con el letrado y luego éste, como derivación lógica, ante cada futura consulta o comentario recurrirá al mismo funcionario para calmar su espíritu de inquietudes jurídicas o burocráticas, simples o complejas. Desde el ejercicio de la profesión se observará, entonces, como conveniente ingresar a despachos internos para mejor llevar la causa y, esta situación acarrea la mayor parte de los atrasos de la justicia argentina. Basta multiplicar los minutos de esta especial atención por las causas que son consultadas y el tiempo es alarmante, peligroso y tediosamente prolongado⁷. Como regla, entonces, no se deben efectuar consultas internamente. Y ante la necesidad, los que deben trasladarse hacia la mesa son los que están “adentro”. De todas formas se insiste en que, quienes están en la Mesa de Entradas deben estar totalmente capacitados para evacuar cualquier tipo de duda o consulta y las consultas internas deben evitarse si no son necesarias.

Así, los funcionarios y el propio juez estarán disponibles cuando, efectivamente la situación o consulta lo amerite.

El tiempo de acaloradas discusiones “extra procesales” en la Mesa y los “alegatos” altisonantes expresados a viva voz en la Mesa de Entradas o Ventanilla al momento de enterarse de alguna providencia o en la espera de la misma no favorecen el desarrollo del acceso a la justicia. En esos supuestos de excederse en los términos el profesional deberá solicitarse la certificación del Actuario. El respeto debe ser mutuo.

Entre las funciones de Mesa de Entradas se destacan las siguientes;

- Atención al público limitada. Conocer el estado procesal deberá recaer en ventanilla quien tiene acceso general a las causas por el sistema lurix.
- Recepción y primer control de notas, sumarios y expedientes.
- Elaboración de las carátulas de las causas.
- Anotación en los Libros oficiales y demás del juzgado.
- Registro de la firma del juez en el sistema lurix.
- Búsqueda de antecedentes en los Libros respectivos.
- Control de los elementos secuestrados al ingresar al juzgado y personas detenidas puestas a disposición del juez.
- Dejar constancia del ingreso de elementos y detenidos, estos últimos deben ser cargados en la Planilla de Detenidos oficial de acceso al personal.

⁷ En el “Manual HORA” su autor explica que: “Las encuestas y en benchmarking dan cuenta de que se consultan “adentro” casi el 80% de las presentaciones. En un juzgado, por caso que lleve 30.000 causas, el número final y el tiempo que ocasiona este particular tratamiento escapa a cualquier parámetro de una mínima eficiencia (80% de 30.000 = 24.000 X 50 presentaciones promedio por expediente = 1.200.000 consultas X 10 minutos mínimo cada consulta = 12 millones de minutos, lo que equivale a: 200.000 horas hombre. Lo que a su vez, equivale a: 8.333 días/ hombre. En un juzgado, que por caso, cuente con 19 agentes, equivaldría a : **438 días/juzgado para evacuar consultas**, lo que equivale a **un año y medio hábil de tiempo para evacuar consultas (la casi totalidad innecesarias) para un universo concluido de 30.000 causas**.

De todas formas y aún ante la realidad palmariamente grave se podría llegar a pensar que no es tanto tiempo para satisfacer las inquietudes de los letrados, pero a eso hay que agregar que el agente o funcionario mientras atiende esa consulta, distrae el mismo tiempo y más, dado que las posibilidades de concentración disminuyen, en otras tantas causas.

Las consultas innecesarias efectuadas en el interior de los organismos judiciales constituyen una de las causas más notables de la ineficiencia judicial y provocadora, a su vez, de la mayor cantidad de atrasos en la justicia”.

Ventanilla:

- Atención al público.
- Recepción de escritos, oficios, testimonios, etc.
- Colocación de cargos en los escritos.
- Carga y descarga en el sistema informático de los pases a las otras dependencias del expediente.
- Vista, fotocopias y préstamo de expedientes.
- Realización de desgloses.
- Puesta en letra del expediente para su notificación a los profesionales.
- Aceptación de cargos a auxiliares de la justicia. Designación de abogados.
- Costura y foliatura de expedientes.
- Búsqueda de expedientes expedientes y/o documentos extraviados.
- Poner a disposición de cada Secretaría a los Jefes de Despacho los expedientes con los escritos ingresados. Dando aviso de la urgencia en cada caso.
- Actualización de las carátulas de las causas, indicación del estado procesal, inhibiciones, elementos secuestrados. Resaltando si hay personas detenidas.
- Tramitar las Cédulas de notificación confeccionadas por personal de despacho.
- Controlar el cumplimiento del Acuerdo respectivo al control y notificaciones antes de elevar las causas a la Alzada en Corrientes Capital.

Despacho: Secretarios y personal sumariante.

- La labor del despacho incluye la completa tramitación de las solicitudes presentadas en el tribunal por algún interviniente y la recepción de audiencias coordinadas en la Agenda del Juzgado.
- Al recibir las causas desde ventanilla deberá clasificarlos por prioridad y urgencia.
- Distribuir a los proveyentes entre cuestiones comunes y aquellas novedosas serán consultadas con el Secretario y/o Juez.
- Proyectar según los antecedentes del juzgado, consulta al sistema iurix, revisar, coser o abrochar y foliar la presentación de despacho.
- Elaborar todas las notificaciones pertinentes, incluso Cédulas.
- Colocar el expediente en el lugar asignado para la revisión y firma del secretario y luego del juez.
- Concretar las visitas a los lugares de detención una vez al mes, dejando constancia en el Libro de Actas respectivo, elaboración del pedido de Suministros mensual según el relevamiento de las necesidades de la dependencia (Secretarios).

Firma:

Una vez culminado el control por parte del Secretario de los proyectos serán puestos a la firma del juez, retirándolos cuando éste concluya. El juez, entonces, interviene, controla y participa en todas las providencias de todas las causas. O fijando previamente pautas modeladas para casos similares, estableciendo nuevos casos típicos o diferenciando con una resolución “a medida” la petición o el trámite procesal.

Si el proyecto es correcto, lo firma, si no es correcto informa errores para la redacción de un nuevo proyecto que se agregará al expediente y será nuevamente controlado por el juez, produciéndose un bucle sistémico (un circuito) hasta que concluya con la aprobación por parte del juez y la firma.

En “Desarrollar Interconsulta” sin salir de la horizontalidad se comienza a vislumbrar la “radialidad” del sistema que se plasma completamente en el “Control” que efectúa el juez.-

4.3. Para todas las Áreas.-

El orden y la señalización de todas las dependencias es una característica del sistema. Tanto ámbitos, como bibliotecas y estantes estarán señalizados a fin de una rápida y correcta ubicación de su contenido.

Los escritorios de agentes y funcionarios tendrán exclusivamente los expedientes con los que están trabajando y se evitará la guarda de los mismos en cajones, piso, sillas u otros lugares no aptos para dichos fines. La idea es que cualquier agente del juzgado pueda localizar los expedientes sin necesidad de tener que interrogar a quien lo está analizando. Cuando la causa ingresa a despacho, se consigna quien lo analizará y simplemente con esos datos, se tendrá la certeza de que el expediente buscado está en el escritorio del dicho agente. Una correcta y ordenada ubicación de causas, facilitan y agilizan las tareas del juzgado.

Las **modificaciones al Manual** deberán previamente a su implementación ser tratadas en reunión con el personal, Secretarios y juez para analizar impactos, aplicabilidad, factibilidad, entre otras cuestiones y evitar el caos por órdenes contradictorias.

5.- El Expediente

En el sistema los expedientes se llevan por número, ordenándose de tal forma en los respectivos casilleros de la Mesa de Entradas.

El ordenamiento numérico será por casillero e interno de cada casillero.

Esto implica que, siguiendo un orden correlativo de expedientes que se encuentran “En Letra” (Aptos para ser consultados en Ventanilla) se tendrá una idea exacta del lugar que cada expediente ocupa.

Llevarlo por número facilita el “corrimiento”, el que se da cuando los expedientes se archivan. Da, asimismo el orden numérico idea de antigüedad.

El ordenamiento numérico facilita la búsqueda y los pedidos en razón a que el número es “unívoco”. El sistema permite a partir del ordenamiento numérico, dividir los procesos según las necesidades del organismo, por proceso, por actor o por letrado.

Si en el organismo se puede hacer una división práctica de dos o tres tipos, por caso, de proceso, el sistema debe aceptar la separación si facilita las tareas.

Es conveniente, asimismo, dividir los expedientes por dos, tres o cuatro tipos de procesos, según las necesidades.- La cuestión visual, facilita las tareas y la distribución.

La distribución de los expedientes para ser trabajados, debe ser **inmediata**. La misma se llevará a cabo por agentes ubicados en forma contigua a la ventanilla y los mismos se depositarán en los escritorios correspondientes. En ningún caso se utilizarán cajones u otras ubicaciones que oculten a la vista las actuaciones. De tal forma de facilitar la búsqueda por otros agentes, cuando quien esté trabajando un expediente no se encuentre en el lugar o esté ausente.

Los **preventivos** (formados causa) que estén a la espera de remisión del sumario policial deberán pasarse a despacho vencido el término de ley (art. 192 del C.P.P.) para la remisión al Fiscal interviniente como jefe absoluto de la etapa prevencional.

A la resolución, ya está dicho, la puede proyectar cualquiera y todos también pueden “coser” el expediente. Se evitará de tal forma incorporar pasos intermedios innecesarios, como lo sería el paso “a costura” donde un agente, generalmente, ingresante, pasa todo su tiempo cosiendo expedientes, con el agregado de que si ese agente se distrae en algún momento, todo el sistema colapsa y se demora.

Las resoluciones de mero trámite se dictarán en el momento a fin de que el expediente se encuentre ingresado por Ventanilla lo antes posible.

Esta situación descongestiona la ventanilla. Situación que se advierte fácilmente si analizamos cuantas veces se pregunta por el mismo expediente cuando se demora internamente varios días. Lo contrario sucede si el expediente está a despacho en el día, dado que la consulta será una sola o al siguiente.

El estar “al día” con el expediente es la consigna esencial del organismo. Esta situación lejos de provocar exceso de trabajo a los agentes judiciales, los alivia de consultas y búsquedas innecesarias, optimizando el flujo, se trabaja menos y mejor, sin apremios y convenientemente organizados.

La idea, entonces, es que la energía laboral se encamine a los resultados y no a burocráticos senderos, que establezcan circuitos no solo innecesarios sino inconvenientes. De esta forma, asimismo, los expedientes son menos voluminosos, facilitando su tratamiento.

6.- Los proyectos

El sistema privilegia la capacitación y crecimiento individual de los integrantes del organismo y tiene en cuenta fundamentalmente el carisma, inquietud y capacidad de cada uno de sus integrantes.

En línea con este criterio y en la medida de su crecimiento cada agente puede llegar a proyectar desde las providencias más simples hasta las sentencias más complejas. Allí, el diálogo y la horizontalidad son esenciales.

El intercambio de conocimientos y la comunicación radial con el responsable del organismo deberán ser moneda corriente para el desarrollo de las tareas del organismo y el crecimiento individual.

Trabajando en la elaboración de proyectos de sentencias definitivas, el agente judicial, intercambia conocimientos e incorpora a su actividad rutinaria debates con sus compañeros de tareas. Debates e intercambios que entran así en el terreno del derecho y las cuestiones de fondo.

Aparte de darse la situación descrita, quien trabaja en el proyecto de una sentencia definitiva analiza necesariamente todo el trámite dado en un expediente judicial. La experiencia le facilitará el análisis a la hora de proyectar alguna providencia interlocutoria o de mero trámite. Evitará, por caso, aquellos errores que advierte al llevar a

cabo un análisis al final del proceso. Adquirirá, el agente, un conocimiento global del proceso y advertirá las implicancias de cada una de sus etapas.

Existen varias formas de intentar la eficiencia. Una se vincula con el aprendizaje sistemático, mecánico y repetitivo, la otra realza los conocimientos que se adquieren con la capacitación a fin de que el agente sepa las razones de los temperamentos seguidos por el responsable del organismo. Esta alternativa de la capacitación y del conocimiento no es aislada, forma parte del sistema. Ello equivale a decir que, se concibe la adquisición de conocimientos, el aprendizaje y el crecimiento de los distintos agentes del organismo, como un sistema. En modo alguno se constituye en un hecho aislado, arbitrario o casual.

Los proyectos de resoluciones interlocutorias o de mero trámite han de bastarse a si mismos a fin de que, se reitera, el lector tenga toda la información necesaria en el proveído sin tener, en la medida de lo posible, que recurrir a todos los antecedentes del expediente.

El análisis y redacción de las providencias simples e interlocutorias ingresan al mecanismo del control de consistencia y en él se considerarán las providencias anteriores, se corregirán, en su caso y se explicitarán las razones.

La explicitación de las resoluciones, desde la más simple hasta la más compleja aceita los mecanismos de lectura interna del expediente, dado que el agente que recibe el expediente para proyectar, tendrá en la última resolución una guía acabada de la etapa y del criterio. Lo propio sucede con el letrado que consulta la causa en la mesa de entradas física o en la virtual. El saber de que se trata, evita pérdidas de tiempo y consulta.

Lo que se predica es que se minimice la necesidad de consultar sobre un criterio volcado en una resolución. Esto ahorra un tiempo precioso, esclarece la actuación y libera las tensiones provocadas por las dudas recurrentes.

7.- “Despacho al día”

“El Despacho al Día” como premisa que evita dilaciones en cadena, incremento burocrático de tareas, ruidos en el sistema y perturbaciones.

Las peticiones de partes y letrados deben ingresar en el momento al análisis de quien va a proyectar la respuesta y, en la medida de lo posible, inmediatamente deben tener su respuesta, con más razón si se trata de providencias de mero trámite.

Esta premisa no es un fin en si mismo. De ella se deriva un ahorro de tiempo y esfuerzos considerables.

Permite ordenar las actividades del juzgado, se evitan consultas en la Mesa de Entradas y Ventanilla, búsquedas.

Se hace eficiente el uso del tiempo y el agente podrá hacer un alto en sus tareas sin tener expedientes acumulados en su escritorio. Teniendo el despacho al día, se descongestiona la Mesa de Entradas y Ventanilla, no solamente por las apuntadas razones de evitar consultas de cuestiones que ya están resueltas, sino también porque se evitan nuevas peticiones, nuevas presentaciones que a la postre necesitarán nuevas resoluciones.

Teniendo el despacho al día, se ahorra tiempo, esfuerzo, momentos desagradables y de tensión. Esta situación es importante remarcarla, dado que en una primera visión puede dar la sensación de que tener el despacho al día conlleva un esfuerzo adicional importante. Y, en modo alguno, esta premisa conduce a una mayor cantidad de trabajo. Se trabaja distinto, más organizadamente, más aceleradamente, pero, menos y con más calma. Sin apremios.

Los expedientes serán –se reitera- menos voluminosos, se manipularán y analizarán más fácilmente. Tendrán menos cantidad de fojas pues, se insiste, se evitan reiteración de peticiones y confusiones y pasos intermedios establecidos a la luz (o a la sombra) de la burocracia instalada en los intersticios temporales entre determinación y determinación, entre resolución y resolución.

Tener el despacho al día, tranquiliza los espíritus, creando un clima de mayor cordialidad en las relaciones internas y en las relaciones juzgado/letrados/partes.

8.- Reuniones

Por lo menos una vez al mes el personal de la oficina judicial mantendrá una reunión con la intervención de todos los agentes. Dentro de las posibilidades, se llevará a cabo en el horario de atención, dejando simplemente una pequeña guardia en Ventanilla. Esta reunión tendrá una duración que no deberá exceder de una hora.

La finalidad es facilitar el intercambio de experiencias de forma sintética de todas aquellas cuestiones vinculadas al desarrollo de las tareas en ese período. En dichas reuniones tendrán el uso de la palabra todos los miembros del juzgado.

El resultado de estas reuniones se consignarán en los registros sistémicos los que posibilitarán su análisis y evaluación.

En la medida que estas reuniones se repitan, se irá logrando que, con mayor facilidad, los agentes planteen sus inquietudes, quejas, acuerdos y desacuerdos y así, en ese intercambio grupal, minimizar las diferencias, proponiendo soluciones.

La reunión es un espacio común necesario para liberar tensiones internas, las del tipo que si no se manifiestan y resuelven a tiempo, provocan posteriormente conflictos más difíciles de superar.

Es un espacio formal, que al ser periódico, es facilitador del diálogo, pues, así, los agentes saben, de ante mano, que en la próxima reunión se pueden tratar los temas puntuales que les preocupen. Es un lugar para el planteamiento de aquellas cuestiones que crean rispideces y dudas y para el encausamiento de las mismas, evitando jugar al “teléfono descompuesto”.

9.- El letrado y las partes

*Letrado como auxiliar de justicia. Pieza esencial en cualquier organización judicial.
Superación del concepto de letrado como “cliente” del juzgado al que se le presta un servicio.*

El letrado es un auxiliar de justicia. Pieza esencial en cualquier organización judicial. No es un “cliente” del juzgado al que se le presta un servicio, ni objetivamente, entonces, es un usuario del sistema judicial.

Si el letrado fuera un cliente del servicio de justicia, ésta tendría inconvenientes siguiendo el apotegma: “El cliente siempre tiene la razón”

El letrado no es ni un cliente, ni un usuario del sistema. Es un auxiliar de justicia. Y, poco o nada, se puede hacer sin su colaboración.

La Mesa de Entradas no es una trinchera donde se enfrentan intereses. Es el espacio común. Es la vía de comunicación y desde donde se accede a la información.

La relación con los profesionales del derecho habrá de ser fluida con una conveniente comunicación en forma individual (en relación a una causa determinada o a un conflicto particular) o en forma grupal.

Los diálogos e informaciones se llevarán a cabo en el juzgado o en dependencias del Poder Judicial o de los Colegios de Abogados.

El acceso a la información de las causas por parte de los letrados será generoso sin descuidar la seguridad en el traslado y manejo de las mismas.

Los préstamos de las causas se reducen a los casos necesarios y se efectivizarán por autorización del juez en el expediente y en el momento de su petición.

Se evitará reuniones o entrevistas con las partes en el proceso sin la presencia de sus letrados.

La cuestión de la consideración del rol del profesional del derecho es básica a la hora de intentar sistematizar la gestión judicial. Si se lo desconsidera como participe esencial y auxiliar natural del desarrollo de las tareas del órgano judicial, o lo que es lo mismo, se lo considera simplemente como cliente o usuario, ajeno a ella, ajeno a la producción del servicio de justicia, ésta, necesariamente al faltarle uno de sus pilares fundacionales, se aislará de los justiciables.

El trato será exclusivamente con el letrado que asiste a la parte. Si quiere ser escuchada la parte, lo será en presencia del profesional que la asesora. Las audiencias con el juez serán en presencia del Secretario solicitando en su caso audiencia con antelación y **siempre que ningún otro eslabón de trabajo pueda evacuar la temática.** Se advierte que también quedan limitados a casos que realmente sea necesaria la atención de la parte por los Secretarios, así pueden dedicar su tiempo a tareas propias de la labor judicial. Lo escrito, ya está y puede ser recurrido por las vías respectivas, **no es función judicial asesorar. Es función del letrado hacia su representado.** Al respecto, véase **“Código de Ética Judicial de la Provincia de Corrientes”⁸.**

El acceso a las copias, préstamo y vista es regulado por la Resolución Interna Nº 71 del 4 de noviembre de 2009 conforme la normativa vigente, arts. 99, 100 a 104 del RIAJ y 33 de la Constitución de la Provincia de Corrientes. El horario de extracción de copias es de siete a diez horas, si son pocas. En supuestos de una cantidad considerable de copias, acudir en horario vespertino previo acuerdo con el ordenanza y administrativo sobre las posibilidades al respecto. En los pedidos de préstamo deberá presentar el profesional escrito fundado según el art. 103 del RIAJ en los casos del arts. 162 y 485 del C.P.P. de Corrientes (vistas y apelaciones), según **Acuerdo Nº14/02, pto. 11.** El personal de ventanilla deberá según el Acuerdo, registrar debidamente en el libro el préstamo,

⁸ Un listado de principios propios o que concentran a la ética judicial (al definirse su contenido seguramente podrán incluirse muchas de las inquietudes consideradas y aportadas por los miembros de la Comisión):1. Independencia 2. Imparcialidad 3. Capacitación permanente, 4. Decoro, 5. Secreto profesional, 6. Honestidad, 7. Transparencia funcional, 8. Fortaleza, 9. Diligencia 10. Trato respetuoso a los demás¹¹., Compromiso institucional¹². Conciencia institucional¹³. Prudencia¹⁴. Austeridad republicana. La Reforma Judicial en Argentina empieza a ser conocida como tal básicamente a partir de las jornadas realizadas a finales de la década del '70 por el **Foro de Estudios sobre la Administración de Justicia (FORES)** en la Ciudad de Mar del Plata con la participación de magistrados de todas las instancias y abogados, tuvo a su cargo la coordinación de un estudio realizado con una donación del Banco Mundial, denominado "La Justicia Argentina" en 1994. Como antecedentes específicos de este Programa, podemos mencionar al equipo de expertos interdisciplinarios que durante el último cuatrimestre de 1998 participaron en la elaboración del **Plan Nacional de Reforma Judicial** y luego en el estudio denominado: Análisis de las propuestas de Reforma del Sistema de Justicia y la reunión del Consenso para la Reforma Judicial realizada en abril de 1999 en la ciudad de Mar del Plata en la que participaron numerosos actores del sistema judicial, político, organizaciones no gubernamentales y expertos (PROJUS - Ministerio de Justicia/Banco Mundial). Asimismo las actividades desarrolladas en el marco del Programa de Apoyo a la Reforma del Sistema de Justicia (Ministerio de Justicia/BID), especialmente aquellas realizadas con la Junta Federal de Cortes y Superiores Tribunales de Justicia de las Provincias Argentinas (JUFEJUS). El Programa Integral de Reforma Judicial fue creado el día Lunes 3 de Julio del año 2000 mediante el dictado de la Resolución Nº 177/00 de la Secretaría de Justicia y Asuntos Legislativos. Véase: Comisión Perfil del Juez Mesa Permanente del Diálogo Argentino Ministerio de Justicia, Seguridad y Derechos Humanos de la Nación.-

controlar la causa, debidamente foliada, cosida, y la vigencia del plazo y rescate del expediente. Dando aviso del vencimiento al Secretario actuarial, responsable del mismo (art. 104 del RIAJ).

III.- CONCLUSIÓN:

La propuesta del Manual es solo el inicio de un largo camino a seguir, ya que es mucho lo que se puede mejorar mediante la Planificación y organización del trabajo. Resta aplicar mecanismos para medir y estadísticamente registrar los resultados que son palmarios pero sin cuantificar hasta el presente. Se pretende utilizar todo el potencial de los agentes del organismo para la obtención de una **justicia más eficiente, más humana, en tiempo y con calidad.**

Para el logro de ese objetivo establece pautas y subsistemas que en modo alguno habrán de ser considerados como rígidos, tan solo, orientativos de esquemas. Simplemente se dejan avizorar líneas de organización que puedan ser utilizadas como disparadores de nuevos y recreados sistemas de gestión judicial, siguiendo las experiencias de otros juzgados nacionales estudiadas a través de la Escuela Judicial de la Nación, charlas organizadas por Recursos Humanos del Poder Judicial de Corrientes y la propia recabada en los años de trabajo judicial iniciada en el 2004 como escribiente, Secretaria y desde el 2007 como magistrado.

Del grupo se aprende, reniega, surgen lazos, crecimientos, conflictos, superaciones, en ciclos constantes pero altamente enriquecedores para todos y más cuando el objetivo progresivamente se ve garantizado: el **ACCESO A LA JUSTICIA EN CONDICIONES DE IGUALDAD.**

IV.-ANEXO

1º.- Organigrama Juzgado de Instrucción.

2º.- Elementos secuestrados y armas de fuego remitidas al Depósito General de Archivo de Corrientes, Capital. Expedientes administrativos.

3º.-Planilla Seguimiento de “Probados”, en tramitaciones de Suspensiones de Juicio a Prueba actualizada por el Secretario Correccional Dr. Francisco Pesoa al 19 de abril de 2012.

4º.-Planilla Debates Correccionales fijados en el año 2012 para los meses de marzo a mayo.

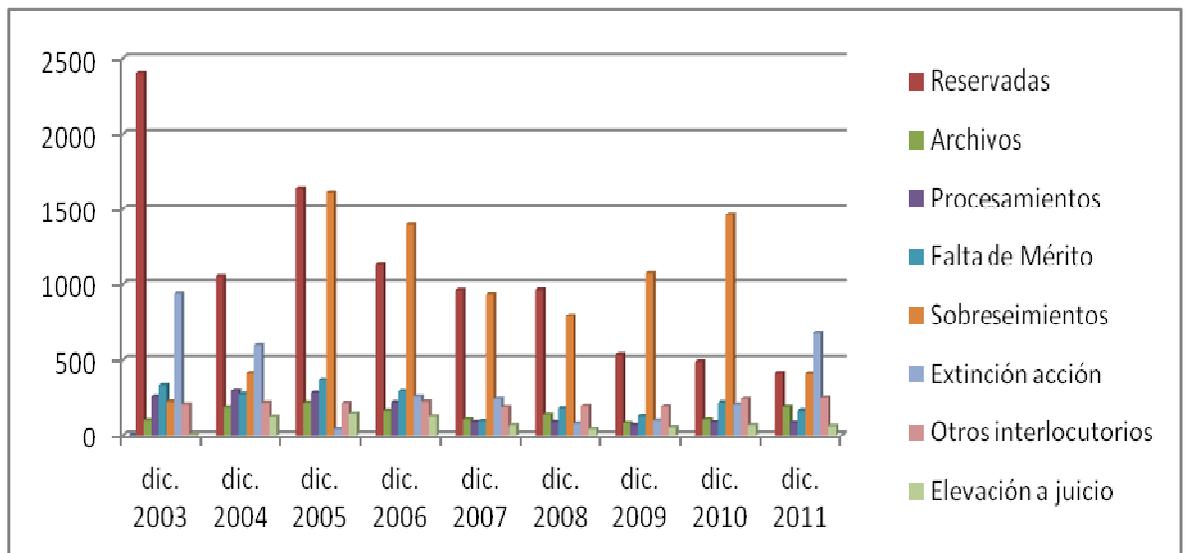
5º.- Reglamentación Interna referente a gestión judicial.

6º.- Gráficos elaborado sobre los datos oficiales de la ESTADISTICA DEL JUZGADO DE INSTRUCCIÓN N°1, CORRECCIONAL Y MENORES-PASO DE LOS LIBRES-CORRIENTES: Etapa instructoria.

Observaciones: El número de causas penales nuevas o ingresadas por año calendario, disminuyó a partir del 2008 al entrar en funcionamiento el Juzgado de Instrucción N°2, Correccional y de Menores (**Acuerdo 32/2008 Pto. 17**)⁹. Hasta entonces funcionada un único juzgado con las competencias citadas.



RESOLUCIONES



Esquema comparativo relevado de la Estadística oficial.

⁹ En la puesta en funcionamiento del nuevo juzgado, se dispuso lo siguiente: Visto: El Expte. S-204-08; Considerando: Que la Ley N° 5655, modificatoria del Art. 6° del Decreto Ley N° 26/00 –LOAJ- crea otro Juzgado de Instrucción y Correccional con asiento en la ciudad de Paso de los Libres (Art. 4°). Que por Decreto N° 581/08 del Poder Ejecutivo, se designa en el cargo de Juez de Instrucción y Correccional N° 2 con asiento en Paso de los Libres, a la Dra. Cintia Gloria SALTZMANN. Que la instalación del Juzgado se encuentra en etapa de ejecución, habiéndose designado al Secretario Actuario y personal (Acdo. N° 31/08, pto. 2°, ap. 1), 2) y 3). Por ello; SE RESUELVE: 1) Disponer que la Dra. Cintia Gloria SALTZMANN, preste juramento de ley ante el Cuerpo. 2) Encargar a la nombrada que continúe con la realización de las diligencias necesarias para la puesta en marcha del Juzgado. 3) Establecer que el día 3 de noviembre de 2008 comenzará a funcionar el Juzgado de Instrucción y Correccional N° 2 de Paso de los Libres, atendiendo las causas según las reglas de competencia y turnos que se dictarán oportunamente...”.

Observaciones en orden a los ELEMENTOS SECUESTRADOS Y ARMAS DE FUEGO

Desde la creación del Juzgado de Instrucción N°1, Correccional y de Menores hasta el 2006 no se habían dispuesto según los registros del juzgado, remisiones de elementos secuestrados al Depósito General de Corrientes Capital.

En el **2009** se inaugura el Depósito de Elementos Secuestrados en Paso de los Libres, destinado a los objetos que por el estado procesal de la causa no podían ser remitidos definitivamente a Corrientes. Hasta entonces, los elementos quedaban en distintos lugares de la dependencia, pasillos, oficinas, armarios varios.

Los elementos eran elevados en número, porque guardaban relación con casi **treinta años de funcionamiento del Juzgado (único en material penal hasta el 2008)**.

A modo de ejemplo; se enviaron en el 2011 a Archivo Libros de Registro de Causas que datan del año **1986**.

El mismo personal de Despacho debió destinar tiempo para realizar el relevamiento, actualización del listado de elementos, hallar las causas o pedir las a Archivo (**Desarchivo**) ya **que se había remitido el Expediente pero no el/los elemento/s**. Tarea administrativa ardua y minuciosa. Pero necesaria para descomprimir y ganar espacios perdidos en las oficinas, pasillos, y otras dependencias.

El traslado de elementos por la data sin movimiento de ellos, colmó los lugares disponibles en el Depósito local y siguió cubriendo un importante espacio de la dependencia. Por lo cual la creación del Depósito no solucionó el problema y debió seguirse con el trabajo con elementos secuestrados.

Actualmente se superó considerablemente la situación beneficiando la comodidad y salud de los integrantes de la oficina judicial. El estado es aceptable. No hay elementos dispersos en las oficinas. Se recuperaron armarios para otros usos. Además el control de ingreso de elementos nuevos es inmediato y exhaustivo para evitar congestionamientos innecesarios.

El trabajo concretado **no forma parte de la Estadística oficial, como muchos otros cuyo registro es sólo administrativo pero no volcado en la planilla**. El siguiente es un relevamiento general, a modo de muestrario del trabajo concretado con los Elementos secuestrados.

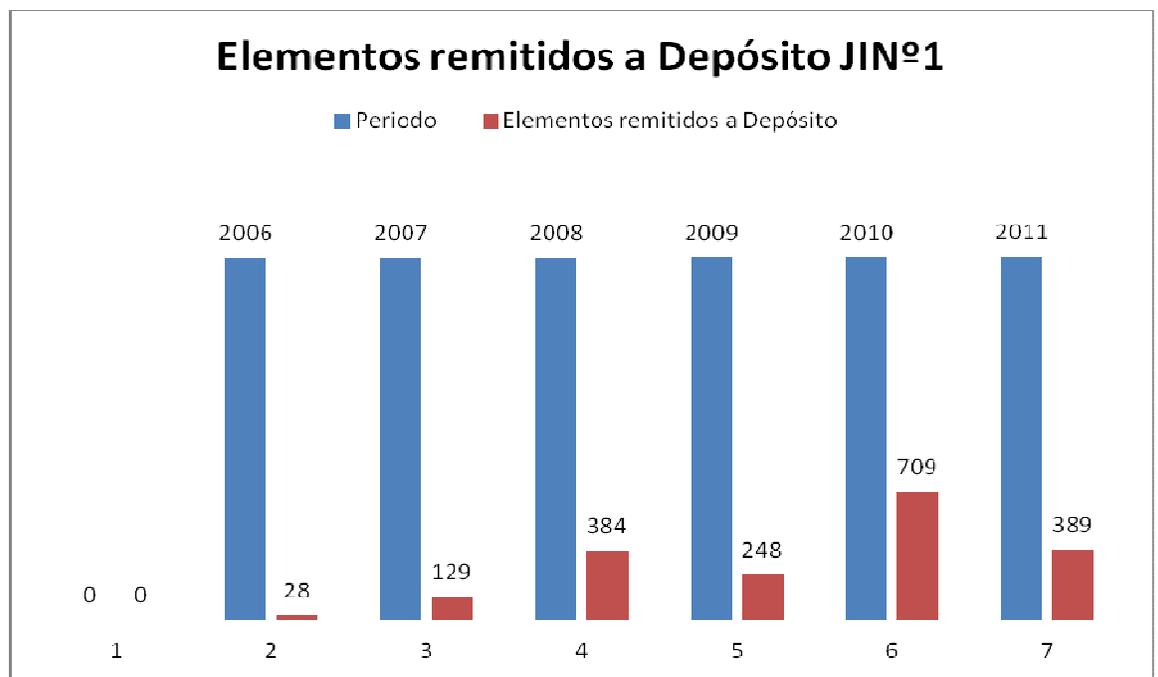
Listado de remisión de elementos secuestrados y armas de fuego JIN°:

-Con anterioridad al 2006 se carecen de constancias de remisión al Depósito de Elementos Secuestrados. La remisión de objetos comienza con los jueces subrogantes en el 2006 –vacancia por dos años- y es seguida a partir del nombramiento como titular del Juzgado en el 2007 hasta la fecha. Datan los objetos y armas del año 1990 en adelante. Los Libros: desde 1983, pero forman parte de otro registro diferente de Archivo.

Expediente Administrativo o N°	Elementos varios	Armas de fuego y blancas	Depósito Elementos del STJ- Ctes. Capital	Depósito o local Paso de los Libres Ctes.	Otros (destrucción) Antes última ref. Ley de El. Sec.
---	-----------------------------	---	--	--	---

573/2006	28	28	X		
651/2007	45	45	X		
621/2007	36 causas y 84 objetos				X
O11 776/2008	384 causas y algunos sin nº por antigüedad.	446	X		
824/2009	154 causas múltiples objetos (desde 1993) siendo 248.-			X	X
O11 4616/2010	569 causas. 709 objetos.	16	X		
4941/2011-12	159 causas. 389 objetos.		X		
Total aprox.	Causas: 1.375				
	Elementos: 1.430	Armas: 535			

Total elementos remitidos a Depósito y/o incineración: 1965 aprox.



Elaborado en base a las constancias de los Expedientes Administrativos 2006-2012.

El Gráfico no incluye las armas propias e impropias, sino objetos varios.

Detalle:

Periodo	Elementos remitidos a Depósito
Antes del 2006	0
2006	28
2007	129
2008	384

2009	248
2010	709
2011	389

PERSONAL DEL JUZGADO DE INSTRUCCIÓN N°1, CORRECCIONAL Y DE MENORES

Juez: Dra. CRISTINA E. POZZER PENZO

Secretario relator: Dr. FRANCISCO M. PESOA

Secretarios actuariales: Dres. DANIEL L. INSAURRALDE y DANIEL MONTIEL

Personal Administrativo:

1. ISABEL MOREL
2. MARIA ISABEL BALMACEDA
3. SUSANA FUNES
4. MABEL COMPARIN
5. ELSA CARVALLO
6. ELISA RAMIREZ
7. ALEJANDRA ORIGGI
8. GRACIELA BROTTTO
9. SILVANA PEREIRA
10. ISABEL LAYOY
11. DIEGO FERNANDEZ
12. EDUARDO VIGNOLLES
13. PAOLA RIOS
14. ANA ROMERO

Ordenanza: DOMINGO GOMEZ

Chofer: ALDO MONTENEGRO (en meses en turno al tener a disposición el vehículo oficial).

Total: veinte (20)

- *El Organigrama del Juzgado responde a lo dispuesto en el pto. 19 del Acuerdo 25/2003 del STJ.*

FUENTES CONSULTADAS

Relevamiento de datos Juzgado de Instrucción N°1, Correccional y de Menores Paso de los Libres, Corrientes. Estadística oficial, registros varios, Expedientes administrativos. Material de la Escuela Judicial del Poder Judicial de la Nación programa "Formación de aspirantes a Magistrados".

Páginas web:

www.foresjusticia.org.ar

www.pjn.gov.ar

www.juscorrientes.gov.ar

www.cij.gov.ar

www.ici.cij.org

Para tener en cuenta en el trabajo diario:

- Código Procesal Penal de Corrientes

- Código Penal
- Código Contravencional de la Provincia de Corrientes
- Código de Faltas Municipal de Paso de los Libres
- Constitución nacional argentina y Tratados Internacionales.
- Reglamento Interno del Poder Judicial de Corrientes
- Código de Ética Judicial de la Provincia de Corrientes
- Reglamento de Procedimiento Administrativo Único para el Juzgamiento de Faltas disciplinarias de los magistrados, funcionarios y empleados del Poder Judicial y auxiliares de la justicia, Acuerdo Nº37/2007, pto. 24.
- Ley Orgánica del Poder Judicial de Corrientes Decreto Ley 26/2000
- Ley Orgánica del Ministerio Público Fiscal. Decreto Ley 21/2000
- Ley Orgánica para la Policía de la Provincia de Corrientes-Reglamento para Unidades Regionales, Decreto Ley Nº33/2000
- Reglamento de la Sección Alcaldía aprobado por Res. Jefatura de Policía Nº 134/1984.
- Nueva Ley de Hábeas Corpus Nº 5854
- Ley de Procedimientos constitucionales de la Provincia de Corrientes Nº 5676.
- Ley de Honorarios Profesionales Nº 5822
- Instrucciones de Fiscalía General en general Nº 1 a 30.
De mayor interés Nº 18: referente a las condiciones de alojamiento de menores en procesos penales.
Investigación preliminar del Fiscal: Expte. Nº J-1120-C.
Instrucción Nº14: Menores en conflicto con la ley penal. Tratamiento.
- Instructivo para el Fuero Penal Acuerdo Nº 3/2007. Ley de Armas. Ley 5893 y 25.938.
- Instructivo para remisión de causas a Archivo y/o Incineración. Reglamento Ley Nº 2940 modif. Por Ley 5250. Expte. Adm. J-71-2008.
- Protocolo de actuación de Psicólogos del Poder Judicial para Entrevista de Declaración Testimonial (Acuerdo Nº 16/11, pto.12).
- Entrevistas Cámara Gesell. Acuerdo Nº 21/2010. Anexo.
- Reglamento para obtener reintegro de gastos examen de A.D.N. Acuerdo Nº42/96, pto. 6º.
- Reglamento del Cuerpo Médico Forense del Poder Judicial de Corrientes, Ley 4293.
- Reglamento de la Morgue Judicial, Acuerdo Nº 34/94, pto. 12.
- Subrogancia de la Psiquiatra forense en autopsias y demás funciones en ausencia del Médico Forense, como integrante del Cuerpo Médico Forense, Expte. Adm. C-166-10, Resolución Nº813 del 16 de septiembre de 2011. Al tener un único Médico forense.
- Reglamento de Organización y Funcionamiento del Cuerpo de Psicología Forense, Acuerdo Nº 19/2010.-
- Reglamento para el uso y control del vehículo del Poder Judicial de la Provincia de Corrientes, Acuerdo Nº 7/2005, pto. 16 y Anexo.
- Consideraciones del STJ sobre diferentes Planillas.
- Proyecto de Incorporación de Tecnología Informática y de Comunicaciones (TICs) en el Poder Judicial de Corrientes, Acuerdo Nº3/2007.

Distribución de competencia entre los Juzgados de Instrucción Nº1 y Nº2:

Etapa de instrucción: Acuerdo14/07, Punto Décimo Séptimo y 33/08, Punto Décimo Sexto. Meses pares (Nº2) y Meses impares (Nº1).

Etapa correccional: el juez que no haya intervenido en la investigación juzgará de los delitos del art. 25 del C.P.P.

Distribución de funciones jueces y fiscales de primera instancia penal:

- Resolución Nº 336/2009 (Superior Tribunal de Justicia de Corrientes), distribución de funciones jueces y fiscales. Dirección de la policía durante la etapa prevencional.
- Acuerdo 13/2010 pto. 15 (Remisión de expedientes a la Alzada: Corrientes Capital).
- Acuerdo 27/2011 pto. 14 ANEXO (Instructivo para jueces y fiscales en relación a su actividad en los procesos penales).

Resultados Inspecciones Superior Tribunal de Justicia años 2009 y 2011. Sin observaciones fueron aprobadas.

En el 2010: no se realizó inspección a la dependencia y en el año 2012 fue concretada el día 17 de abril de 2012 sin informe a la fecha del Superior Tribunal de Justicia.