

## CÓMO TRANSFORMAR LA DEFENSORÍA EN UN ESTUDIO JURÍDICO (O APLICANDO NUEVAS HERRAMIENTAS DE GESTIÓN EN UNA UNIDAD DE DEFENSORÍA PÚBLICA)

**Federico García Jurado\***

*“Sin Defensa no hay Justicia”<sup>1</sup>*

El objetivo de este trabajo es la aplicación de diferentes herramientas para la optimización de la gestión de una defensoría pública actuante ante una cámara de apelación.

La idea involucra identificar elementos o procesos, y mediante el recurso a nuevos modelos de gestión provenientes del método adversarial, tratar de imaginar un modo de trabajo que optimice la prestación del servicio de defensa pública.

Mi desafío consistirá en introducir modificaciones inmediatas dentro de un esquema general con características propias del procedimiento inquisitivo mixto o reformado, como es el de la Justicia Federal Penal con asiento en la CABA.

### **DIAGNÓSTICO**

En primer lugar deberemos hacer un relevamiento de los recursos materiales y humanos con los que se cuenta en la oficina, para luego identificar a qué labor, proceso o subgrupo dentro de la defensoría está destinado o afectado ese recurso.

En segundo lugar corresponderá reconocer las demandas que debe atender la oficina, así como también el flujo del sistema, es decir qué tipo de casos ingresan y cómo “salen”, es decir cómo se resuelven y qué recursos se involucran. Esta parte del abordaje deberá ocuparse de la cantidad de usuarios que piden defensa pública y su situación socio-económica.

También deberemos examinar al contexto funcional en el cual se inserta la oficina, pues seguramente podremos encontrar distintas áreas dentro de la estructura de la Defensa Pública pensadas para responder a un arco de obligaciones que debe

---

\* Abogado con orientación en Derecho Penal (UBA). Especialista en Administración de Justicia (UBA). Programa de Posgrado en Derecho Penal (Universidad de Palermo). Prosecretario Letrado de Defensoría General de la Nación. Defensor Público Coadyuvante.

<sup>1</sup> Lema de la Defensa Pública chilena.

atender la oficina y que van más allá de la pura asistencia en juicio. En tal sentido el abanico va desde los cuerpos periciales hasta oficinas para la asistencia de casos de violencia familiar.

## PLANIFICACIÓN

Una vez concluida la tarea de diagnóstico se hace necesario pasar a la etapa de diseño estratégico de procesos de trabajo.

Para ello debemos discutir acerca de los procesos principales que desarrollan los defensores de la oficina e identificar los procesos secundarios o de apoyo, a cargo no ya de la parte técnica de la oficina sino en cabeza de los agentes responsables de la gestión administrativa.

Resulta de sumo interés para mí, rediseñar y jerarquizar la tarea de los grupos de apoyo, con el objetivo de liberar a los defensores de las labores administrativas y proponer gestiones más importantes y enriquecedoras a los empleados.

Siguiendo el esquema propuesto por Leticia Lorenzo<sup>2</sup>, el primer paso del desarrollo de la tarea técnica consiste en definir cómo efectuaremos la distribución de los casos. En la oficina en estudio se examinan sentencias definitivas, decisiones relativas a la ejecución de la pena y medidas cautelares, principalmente.

En la actualidad la distribución obedece principalmente al patrón de dificultad del caso. La tarea está en cabeza del coordinador de la defensoría. Según el caso sea, a su modo de ver, complicado, se asigna a un defensor de mayor jerarquía por su cargo<sup>3</sup>, lo que generalmente se corresponde a su experiencia en este tipo de procesos. Los criterios para determinar la dificultad o complejidad del caso fluctúan entre supuestos en los que hay que discutir sentencias definitivas, o casos en los que imputados están acusados de cargos numerosos y graves, o si se trata de un proceso con repercusión social importante. También es definitiva la cuestión debatida en la causa, pues si se trata de un tema muy arduo o novedoso será necesario que intervenga alguien con experiencia suficiente. Pero si el caso no involucra temas que necesiten mayor elaboración teórica o supuestos ya trabajados con anterioridad, puede derivarse el asunto a un funcionario con menor experticia.

---

<sup>2</sup> Gestión de la Defensa Pública. Consideraciones sobre los modelos de gestión y los procesos de trabajo de la Defensa Pública. CEJA, 2012.

<sup>3</sup> Ninguno de los defensores de la oficina son magistrados del Ministerio Público sino funcionarios autorizados a actuar de manera "ad hoc". Conviven secretarios letrados, de cámara y de primera instancia.

En este punto es clave para mí poder instrumentar una práctica de seminario que permita la discusión grupal de los casos relevantes y el diseño de estrategias comunes de actuación.

En cuanto a los procesos de trabajo relativos a los grupos de apoyo la defensoría en cuestión cuenta actualmente con dos empleados administrativos. Uno de ellos se dedica a llevar el “libro de entradas y salidas” informático. El otro se ocupa principalmente de registro de los casos en el sistema de registro institucional. No realizan hasta donde he podido detectar otras funciones de apoyo de manera regular y estandarizada. Son la cara visible en la primera ocasión de atención a las personas que acuden o se comunican con la oficina.

La tarea consistirá a lo largo del curso en discernir las posibilidades de apoyo a la labor de los defensores, que facilite al máximo la tarea pero no se confunda con la asistencia técnica que es por principio indelegable.

En este punto la comunicación y contacto con las personas que demandan la asistencia de la oficina en cuestiones que no hacen específicamente al aspecto técnico jurídico se presenta a mi modo de ver como un punto central a tratar.

Los tiempos muertos en los procesos recursivos son importantes, las posibilidades de influir en la decisión de los jueces se reduce a un par de intervenciones, y muchas personas se encuentran privadas de libertad. La defensoría atiende casos provenientes de todo el país, lo que complica la cuestión. En este sentido se hace necesario desentrañar cómo es la distribución de las obligaciones entre las distintas defensorías que intervienen en el caso y cuáles los modos de conjugar esas responsabilidades con la mayor efectividad posible de respuesta. Muchas veces se cae en el problema de la organización refleja y pese a que desde la oficina tenemos posibilidad de contacto algo más fluido es usual la delegación de las demandas en los defensores que actúan ante los tribunales de origen. Esto a veces se hace inevitable, pues los detenidos se hallan, paradójicamente, a disposición de los tribunales que más lejos están físicamente de los imputados. Pero esta burocracia dificulta, como dije, la rapidez y eficacia con que deberían atenderse las necesidades exigidas. Además, las funciones y las potestades de la oficina en lo que hace a este aspecto crucial del trabajo no están claros.

Otra cuestión a abordar será la posibilidad del defensor, o de los grupos de apoyo, de llevar a cabo investigaciones propias. Desde ya que en la etapa recursiva las posibilidades en este sentido disminuyen, pero la asistencia a los imputados, la actualización de información y las posibilidades de plantear hechos nuevos aun en etapas recursivas son cuestiones que en menor o mayor medida pueden aparecer y deben atenderse.

En cuanto a la dinámica de trabajo frente a los tribunales, no debemos confundir los intereses del defendido con los intereses de la institución. Aunque cada caso es único los grandes temas que trata la oficina son comunes pues se trata prácticamente de una oficina temática y la estrategia institucional es necesaria. De allí la necesidad de articular tácticas comunes.

Un ejemplo claro de estas dificultades es la posición frente a las audiencias que fija el tribunal. Una interpretación de la ley aplicable a ciertos procesos que tratamos en la oficina indicaría que si el recurrente no se presenta a la audiencia el remedio intentado debería ser declarado desierto sin ingresar al tratamiento del fondo. La costumbre de los operadores de evitar la oralidad de los procesos ha llevado a una deformación de las normas y los principios, y estas audiencias se evitan, en general, con la presentación de escritos que si bien se autorizan en la ley no remplazan la actuación en la audiencia. Pues bien, en ocasiones se ha presentado la oportunidad de plantear esta excepción frente a los recursos de algunos acusadores, pero habida cuenta que muchos defensores también tienen esta práctica cuando actúan como recurrentes se presenta la disyuntiva de cómo proceder. Es cierto que la defensa pública no necesariamente debe tener una coherencia en la actuación que es propia del ministerio público fiscal, pero es imposible desconocer los efectos nocivos que puede tener una actuación que quede aislada y debilite las posibilidades futuras de una estrategia de defensa. La cuestión queda planteada como ejemplo de la necesidad de coordinar la planificación estratégica. Además no debe perderse de vista que la ventaja de la audiencia es enorme en cuanto a la cuestión de poder brindar de manera directa a los jueces información de calidad para la solución del caso, de la mejor manera posible para los intereses del asistido.

Este aspecto se relaciona con la posición política de la defensa frente a determinados asuntos públicos, lo que debe ser tratado dentro de aspecto comunicacional de la institución. Será del caso establecer como diferenciar, al decir de Lorenzo, los logros o el rol institucional, de la labor desarrollada en casos concretos<sup>4</sup>.

La capacitación es encarada de una manera mucho más rigurosa, en mi experiencia, que en Poder Judicial de la Nación. La oferta de cursos es generosa para los integrantes de la institución. La aprobación de cierto número de cursos anuales es obligatoria. Deberé determinar la existencia de cursos puntuales sobre las materias que se abordan en la oficina e identificar si se presentan cursos sobre litigio y de práctica de alegación en audiencia.

---

<sup>4</sup> Op. cit, pág. 34

## **PROPUESTA DEL TRABAJO**

En definitiva mi plan de trabajo consistirá, a través del aprendizaje de las distintas herramientas que me proponga el curso, en:

- realizar un diagnóstico acabado de la unidad de trabajo,
- identificar y definir los procesos de trabajo (principales y de apoyo) y evaluar las opciones de capacitación,
- poder efectuar propuestas concretas de aplicación de técnicas, que se enmarquen en el proceso de reforma procesal penal, y permitan mejorar el servicio de la defensa pública.

La idea es llevar a la práctica inmediatamente procesos y herramientas, tanto en la asistencia técnica como en la gestión, para influir desde adentro en la generación de condiciones propicias para la reforma integral. Empezar ahora una transformación que sin duda demandará tiempo.

## **DESARROLLO**

### *I.- DIAGNOSTICO*

#### *1.1 Recursos*

La dependencia se trata de una Unidad de Letrados que actúa ante una cámara de apelaciones. Está emplazada en una oficina en el centro de la ciudad. Cabe destacar que se trata de una defensoría que actúa ante un tribunal del Barrio de Retiro.

Todas las personas ocupan escritorios y poseen computadores conectadas en red y con acceso limitado a Internet.

Se comparte la fotocopiadora con otra dependencia aledaña.

En cuanto a lo recursos humanos la unidad suma un ordenanza, tres empleados administrativos, un prosecretario administrativo, dos secretarios de primera instancia, dos prosecretarios letrados y dos secretarios letrados, uno de ellos coordinador de la dependencia. Seis de estos están autorizados a actuar como defensores coadyuvantes.

Los empleados administrativos se encargan de la gestión de todo lo relacionado a la mesa de entradas, al movimiento de los expedientes y la remisión de escritos o presentaciones. El ordenanza es quien realiza la remisión, entendiéndose por esto la búsqueda de expedientes para la consulta en la oficina y la presentación de

escritos, además de la obtención de fotocopias de las causas. Los empleados llevan el libro electrónico de movimientos, despachan correspondencia y atienden los teléfonos. En ocasiones preparan escritos breves y formales.

Los funcionarios se dividen el trabajo según la complejidad del caso. Con una excepción los demás están todos autorizados a litigar.

### *1.2 El flujo de casos:*

La defensoría asume la mayor parte de los casos en trámite ante la cámara. Como en todo el universo de la justicia penal nacional, es usual ver que la intervención de letrados particulares disminuye a medida que el proceso avanza en las etapas.

La tarea se circunscribe al trámite de los recursos que vienen concedidos, y las quejas que vienen interpuestas por los defensores de la instancia anterior. Obvio es decir que esto involucra tanto labores incidentales como en la causa principal. El típico esquema sería:

- mantenimiento del recurso
- mejoramiento de los fundamentos en el término de oficina
- intervención en la audiencia para informar
- interposición de recurso extraordinario federal
- queja.

## *II.- PROCESOS DE TRABAJO*

*2.1* Los procesos de trabajo principales de la defensoría de apelaciones tienen lugar en cuatro de los momentos procesales arriba descriptos.<sup>5</sup>

La oportunidad prevista en art. 466 del Código Procesal Penal de la Nación, aunque en rigor opcional, es siempre cumplida. Más aún, la costumbre y la jurisprudencia han ido aceptando cada vez más la presentación en esa ocasión procesal de

---

<sup>5</sup> Descarto el mantenimiento porque se trata de una exigencia formal del código que aunque requiere firma de letrado solo involucra la manifestación expresa de la voluntad de continuar con el trámite de la apelación que, como es bien sabido, debe hacerse dentro de un plazo previamente establecido por la ley. En suma, en general se trata sólo de la constatación mínima de que el recurso presenta y cumple los presupuestos formales, por lo que un empleado con mínima versación sobre la materia puede hacerse cargo de preparar el escrito y ponerlo a la firma del letrado.

motivos nuevos, distintos de los originales del recurso, con lo cual esta intervención ha ido adquiriendo importancia.

Este acto procesal involucra necesariamente el conocimiento acabado de la resolución o sentencia en crisis y los agravios de la parte recurrente. Cuando se trata de un recurso de la contraparte es la ocasión propicia para introducir los argumentos tendentes a desvirtuar los motivos esgrimidos por el adversario.

La intervención en la audiencia oral es sin duda la oportunidad única de hacer llegar sin intermediarios los planteos a los jueces llamados a resolver el caso. Como es fácil de advertir es la intervención por antonomasia del abogado a cargo del caso; su rol en ella es indelegable. En la audiencia deben sintetizarse del modo más efectivo posible los agravios que causan a la parte la decisión recurrida y cuál es la solución que se pretende, qué es lo que se quiere de los jueces. Además es la oportunidad de entablar un contradictorio con la otra parte.

Una vez obtenida la decisión el caso por la cámara, la decisión es eventualmente recurrida mediante el remedio extraordinario federal previsto por la ley 48.

Este es el esquema básico de los procesos de trabajo principal, el que se ve enriquecido por los recursos de hecho que en su caso se interponen de forma directa ante los rechazos de los recursos de casación o federal.

En realidad se trata de distintos momentos de único proceso principal en el que interviene el letrado a quien le es asignado el caso. Este funcionario por lo general también intervendrá por el acusado en casa uno de los incidentes que puedan suscitarse.

2.2 Son los procesos de trabajo secundarios los que más me interesa modificar en la defensoría pues son aquellos que advierto tiene más chances de desarrollo. Lorenzo describe cuatro procesos de apoyo estratégico:

- búsqueda de información sobre el caso concreto;
- organización, orden y preservación de la información sobre el caso concreto;
- estudios de carácter general, y
- control del desempeño de los defensores.

### *2.2.1 La información*

No existen, hasta donde tengo conocimiento, oficinas de gestión a disposición de los defensores oficiales federales. En el caso de una defensoría de apelación la información del caso viene ya determinada por la teoría del caso que a esta altura del proceso está más que definida. El abordaje del caso debe estar limitado también a las pretensiones de las partes recurrentes que dotan de contenido a la competencia del tribunal de alzada.

### *2.2.2 La organización de la información*

Amén de la labor efectuada en el libro electrónico de causa, accesible para todos los miembros de la unidad, una innovación a trabajar sería la de la preparación de la información para el momento de la audiencia. Como se ha visto muchas veces los letrados deben acudir con pocos días, incluso horas, de preparación. O deben afrontar varias audiencias en un mismo día.

### *2.2.3 Estudios de carácter general. La capacitación*

Entiendo que este proceso de apoyo envuelve áreas de trabajo por sobre encima de la oficina y que comprende a toda la organización institucional en la que se inserta mi objeto de estudio.

Estoy pensando principalmente en la Secretaría de Jurisprudencia y Capacitación. En ese sentido las herramientas de capacitación que se ofrecen son buenas y variadas. Incluso resulta obligatorio el cumplimiento de cierto número de cursos para todos los empleados y funcionarios. Estos incluyen desde cursos sobre derecho procesal y jurisprudencia internacional hasta capacitación sobre cuestiones de género. Están dictados en general por magistrados y funcionarios de la propia institución.

Me interesa destacar el envío de constantes fallos jurisprudenciales, junto con un *abstract* o resumen, que se hace llegar por correo electrónico.

En cuanto a la capacitación, son muy interesantes los seminarios de casos. En ellos un par de expositores presentan un caso y son sometidos a rondas de preguntas sobre él. Luego se realiza una discusión y finalmente los encargados del seminario efectúan conclusiones y recomendaciones. Las reuniones tratan casos reales con el compromiso de confidencialidad que aceptan los concurrentes.

Se trata de experiencias sumamente útiles, toda vez que no sólo se aprende de las distintas experiencias sino que se trata de una oportunidad de “bajar” políticas de actuaciones comunes, dirigidas al logro de objetivos institucionales.

En este acápite incluyo también al cuerpo de peritos de la DGN, que brinda herramientas idóneas no sólo para el control de los exámenes y estudios ordenados por los jueces, sino en también para la elaboración de la teoría del caso.

#### *2.2.4 Control del desempeño de los defensores.*

No se conocen experiencias a nivel institucional de chequeo de gestión o resultados más allá del control disciplinario usual. El control interno pasa por la actuación del coordinador.

### **PROPUESTAS**

#### *1.1. Procesos principales*

En lo que hace a la labor básica, fundamental y que jerarquiza la tarea de la defensa, la propuesta tiene que tender a la revalorización de la audiencia.

En tiempos de sentencias kilométricas y recursos “escopeta” parece difícil salir de la lógica del papel. El recurso por escrito debe fijar estrictamente la competencia de la alzada. Pero lo cierto es que deben abandonarse las prácticas que reducen la importancia del debate oral.

En primer lugar la reforma desde el punto de vista normativo, podría discutirse la bilateralidad de los recursos. Los tratados de derechos humanos incorporados a la Constitución Nacional, si bien no prohíben que las leyes internas reconozcan a los acusadores facultades recursivas, establecen claramente que el derecho al doble conforme o a la doble instancia le pertenece solo al imputado.

Por otro lado, la revalorización del papel de la víctima en el proceso penal y una errada interpretación del derecho de acceso a los tribunales (v.gr. art. 25 CADH), se ha traducido en un aumento de la litigiosidad penal como una suerte de “derecho a la querrela”. En esta etapa procesal, tal inflación punitiva se observa en un trastrocamiento de las garantías, a tal punto que ya no se discute prácticamente que el examen de casación abarca cuestiones de hecho y prueba aun cuando el recurrente es el fiscal o el querellante particular. El aumento del volumen de

trabajo es evidente. Es la doctrina del precedente de la CSJN “Casal”<sup>6</sup> extendida a los acusadores.

Ahora bien, nada impide volver a la fuentes y aplicar un doble estándar, es decir examinar los recursos de los acusadores bajo la estrecha lupa de la clásica casación y reservar el examen amplio, que cumple con el 8.2.h CADH, a los recursos contra las sentencias de condena. No es este el lugar para extenderse sobre el punto, pero también es menester discutir a qué tipo de resoluciones vamos a aplicar la doctrina de “Casal”<sup>7</sup>.

Además, deberían abreviarse los trámites. La duplicación del examen de admisibilidad puede suprimirse disponiendo que el recurso sea presentado directamente ante el tribunal de apelación.

Por nuestra parte, la etapa de mejoramiento de los fundamentos debiera simplificarse, o bien repensarse. No se trata de repetir los fundamentos del recurso originario, ni de realizar un resumen de los agravios, que parece más propio de la audiencia. De lo que se trata a mi modo de ver es de pensar estratégicamente el caso con vistas a la audiencia. ¿Tengo argumentos que mejoran o refuerzan las alegaciones? ¿Qué información me falta? ¿Existen nuevos motivos de agravio?

La gestión de las audiencias es un déficit del que somos responsables todos: jueces y partes.

La demora en la fijación de la audiencia de informes, los problemas logísticos, los incumplimientos horarios, las ausencias, y el modo en que todo atenta contra la celebración de este acto trascendental debe abordarse de inmediato.

Ya expuse un ejemplo de cómo la práctica de los operadores resulta abrogatoria de los tímidos intentos legislativos por oralizar las etapas recursivas. La creación de obsoletos remedos de oficinas judiciales destinadas a la gestión es otro botón de muestra.

¿Qué hacer para empezar a cambiar las cosas desde ahora, mientras esperamos la puesta en marcha del nuevo código procesal y sus leyes de implementación?

Los jueces deben renunciar al manejo de la agenda y abrazar un modelo adversarial de discusión del caso en la etapa recursiva. El colegio de jueces es un buen modo de empezar a sacudir viejas prácticas y nada en la ley federal procesal actual impide que las cámaras de apelaciones se organicen de esa forma. ¿Qué

---

<sup>6</sup> Fallos, 328:3399.

<sup>7</sup> Me refiero aquí a la interpretación de qué resolución son los “autos procesales importantes” sobre los cuales se extiende la garantía.

obstáculo legal hay para que los jueces se organicen de forma que cada sala se integre *ad hoc* al menos para resolver la admisibilidad de un recurso?

Las audiencias deben señalarse con suficiente antelación y ser efectivamente notificadas las partes, por cualquier medio idóneo para conseguir el resultado de la gestión de la oficina: la realización de la audiencia. En este punto debemos recordar el “lema”: sin audiencia no hay resolución. Luego la agenda debe ser pública y fácilmente accesible, por internet por ejemplo, de manera que los interesados —incluso el público en general— puedan conocer sobre la labor diaria de los tribunales.

Otro tema es la celebración de las audiencias en tiempo y forma. Sin necesidad de mayores reformas son censurables modos que tienen los tribunales tales como señalar audiencias con escaso o nulo intervalo de tiempo. O muchas el mismo día. Esa manera de desalentar o limitar la intervención oral de las partes resulta frustrante, pues todos los involucrados pierden tiempo y se dificulta el desarrollo de audiencias de calidad, que permitan un intercambio de información y señalen a los jueces los aspectos centrales de los agravios.

Pero lo que advierto más difícil es que los jueces muchas veces no prestan atención a lo que sucede en las audiencias. De hecho muchas veces ni siquiera contestan las alegaciones realizadas en forma oral.

Creo que lo que debería hacerse es limitar, legal o reglamentariamente, la extensión de los recursos escritos de forma de alentar el desarrollo de auténticos debates en la audiencia de informes. La presentación de breves notas que autoriza la ley debe reducirse al mínimo, o desaparecer, pues la tentación a suplir la efectiva realización del debate por medio del intercambio de nuevos escritos se reitera, como se ha visto.

## *1.2. Procesos de trabajo estratégico*

### *-La información*

¿Cómo facilitar las tareas de los defensores en este punto?

Una aproximación al caso y a la situación del imputado es posible sin la intervención directa del letrado. Además mejora el vínculo con el cliente y favorece la contención personal que también forma parte de la relación. Por último, se pueden generar puentes para el acceso a la principal fuente de información que es el acusado.

Entiendo que puede instruirse a los empleados para que, una vez interiorizados del caso en apelación (tarea que ya efectúan mediante la confección del libro e entradas y salidas), establezcan contacto con el imputado para ponerlo en conocimiento de la situación de la causa, los pasos procesales que siguen e invitarlo a contactarse con el letrado que tomará el caso (ya en un segundo momento), si lo desean, y si creen poseer información relevante que pueda ser introducido en la etapa de mejoramiento de fundamentos.

Cuando se trata de un recurso contra una sentencia definitiva muchas veces el tiempo no alcanza para el estudio profundo de la resolución en crisis y de los agravios planteados por el recurso que hay que sostener. Nada impide un primer estudio y contacto para que el imputado pueda manifestar, brevemente por teléfono por ejemplo, cuáles son las circunstancias el juicio que le preocupan y qué solución pretende. Eso permitirían fácilmente comenzar a direccionar la estrategia de la etapa recursiva hacia los agravios centrales que se plantearán en la audiencia de informes.

Si entendemos esta etapa como un embudo que parte de la base del recurso concedido hasta la audiencia de informes en donde cara a cara con los jueces podemos efectuar de manera concreta las peticiones, entonces la información y el deseo estratégico del imputado pueden ir delineando desde temprano esa orientación.

Otras decisiones importantes, como aquellas en las que se decide la imposición de medidas cautelares, muestran con mayor claridad las posibilidades de trabajo de los equipos de apoyo estratégico.

La entrevista con familiares, amigos o grupos de personas vinculados laboralmente al imputado puede ser efectuada por el personal no letrado en coordinación con la persona a cargo el caso, una vez comprendida la teoría del caso que viene dada en el recurso. Datos de residencia, grupo conviviente, trabajo o cuestiones de salud relacionadas con alternativas de morigeración al arresto preventivo, pueden ser obtenidos y sintetizados por empleados en los procesos secundarios.

Producción de prueba propia, como solicitudes de informes a otros organismos públicos, son medidas que pueden estandarizarse para que los empleados con mínimo entrenamiento puedan efectuarlas sin problemas. La flamante ley orgánica de Ministerio Público de la Defensa de la Nación autoriza ese tipo de diligencias<sup>8</sup>. Más aún, este tipo de elaboración muchas veces ni siquiera dependerá de una investigación propia de la defensoría, sino de un abordaje metódico del expediente, la decisión en crisis y los recursos, que no necesariamente involucra una formación en Derecho.

---

<sup>8</sup> Ley 27149, arts. 16 y 42, inc. I.

*-La organización de la información*

Es aquí cuando los grupos estratégicos de apoyo podrían sistematizar la información relevante para la audiencia. Imagino esta posibilidad sobre todo para los procesos en las que se discuten medidas cautelares.

Como el ejemplo dado por Lorenzo sobre la carpeta utilizada por la defensoría chilena<sup>9</sup>, podría pensarse en una suerte de formulario estándar que contuviera información que permita un rápido abordaje del caso. Una suerte de esquema de datos de entrada múltiple, sobre el cual el letrado pueda desarrollar su alegato.

La información dependerá el tipo de audiencia. Por ejemplo si debemos discutir un arresto domiciliario podemos pensar sin mucho esfuerzo qué tipo de datos son imprescindible, a saber, lugar de detención, fecha de la detención, datos personales (edad, grupo de contención, estado de salud, si demanda tratamiento médico o asistencial qué tipo, si lo recibe en su lugar de alojamiento, etc.). Muchos de estos supuestos se dirimen por el manejo de información relevante del caso y no tanto por malabares técnicos o filigranas jurisprudenciales.

En el ejemplo, el letrado completará la planilla o formulario con el resultado de la audiencia y lo devolverá a los empleados a cargo del registro de causas, para que efectúen la correspondiente actualización de la información.

*-Control del desempeño de los defensores*

Más allá del control a nivel institucional es interesante explorar las posibilidades de relevamiento y coordinación a nivel de la unidad funcional.

En esta dirección además de las bondades que efectuar periódicamente reuniones de trabajo en las que se intercambien ideas, experiencias y estrategias comunes, debemos imaginar mecanismos de auditoría de los procesos principales.

Así son fáciles de seguir en etapas recursivas los tiempos que transcurren entre la elevación de las apelaciones y la salida de los casos. La puesta a prueba de la capacidad de respuesta del sistema judicial no significa enterrar los tribunales bajo una pila de escritos de “pronto despacho”, sino efectuar un control del movimiento de las causas de forma que el input/output sea satisfactorio y responda a metas preestablecidas.

Aquí también el pensamiento estratégico es importante ya que no se trata sólo de responder a las demandas de la institución sino antes bien a los intereses

---

<sup>9</sup> Op. cit. p. 17.

particulares de los asistidos. Por ejemplo, los incidentes sobre medidas cautelares siempre deben ser “apurados” en cuanto de su resultado dependa siempre una morigeración de las restricciones a los derechos del acusado. Ello no ocurre siempre en el caso de los recursos contra sentencias de fondo.

También puede hacerse un seguimiento de la relación con el cliente. Establecer una agenda de entrevistas periódicas es sencillo de controlar.

Me resulta más complicado diagramar un control sobre resultados.

Primero porque deben establecerse metas institucionales y metas de la unidad funcional. Es necesario distinguirlas. Sobre qué parámetros se hace ello es harina de un costal distinto y mucho más complejo que este trabajo.

Un aspecto que sí creo que debe atenderse se presenta cuando un relevamiento de las sentencias deja ver que los casos perdidos se explican por omisiones formales de la parte. Por ejemplo el incumplimiento de plazos o de cargas procesales.

Piénsese también en supuestos donde faltó o se incumplió con la alegación de precedentes relevantes. O casos en los que se hubiera omitido atacar actos de la contraparte cuando el proceso lo imponía.

Creo que aquí he hallado un par de ejemplos donde pueden detectarse puntos débiles en el desempeño de procesos principales y que no implican evaluar la actuación del letrado sólo por el resultado del pleito. Esto último muchas veces es de difícil mensura, desde que se trata de cuestiones opinables y defendibles desde distintos puntos de mira.

## **A MODO DE CONCLUSIÓN**

La necesidad de establecer un modelo de enjuiciamiento criminal a nivel federal que nos saque de la prehistoria del inquisitivo reformado hacia el modelo adversarial es cada vez más grande.

Las demandas sociales por la “cuestión de la seguridad” arrojan niveles de insatisfacción y descreimiento institucional que se traducen en respuestas irreflexivas y neopunitivistas. Esas reacciones, sin embargo, no se ven acompañadas por una mayor eficacia en los procesos, ni por el aumento de los niveles de transparencia o de participación popular. Se trata de soluciones espasmódicas que se lanzan con fines de corto plazo y que dejan sin cumplir el mandato constitucional.

El establecimiento de la oralidad en todas las instancias, el proceso acusatorio puro, el reconocimiento de la imposibilidad de cumplir con la promesa del principio de legalidad en la persecución, y la verdadera democratización de la justicia con la instauración del juicio por jurados populares, son medidas irrenunciables.

El nuevo código procesal penal federal avanza en muchos de estos aspectos.

En el camino a la puesta en marcha del nuevo paradigma, creo haber mencionado a lo largo de estas líneas algunas prácticas que pueden iniciar en lo inmediato la senda del cambio mejorando el servicio de la defensa pública.

Los principios de igualdad entre las partes, oralidad, publicidad, inmediación, simplicidad, celeridad y desformalización pueden comenzar a teñir desde ahora nuestras maneras de operadores judiciales. Los textos y las normas puedan reformarse, pero no caben dudas de que es la puesta en práctica y el día a día lo que modula finalmente cómo estos instrumentos afectan la vida de las personas.

Lo bueno que ya tenemos debe continuar y perfeccionarse. Al sistema de información jurisprudencial y capacitación de la Defensoría General de la Nación —sin parangón alguno en el Poder Judicial—, debe sumarse un sistema de auditoría y gestión de la labor de las unidades funcionales.