

Plan de trabajo para la Defensoría Regional Rosario del Servicio Público Provincial de Defensa Penal de Santa Fe

Dr. GUSTAVO DANIEL
FRANCESCHETTI¹

Defensor Regional del Servicio Público
Provincial de Defensa Penal
2ª Circunscripción
Rosario

Agradezco la invitación del Colegio de Magistrados y Funcionarios del Poder Judicial de la Provincia de Santa a publicar en su Revista, pues me brinda la posibilidad de dar a conocer a los actores del fuero penal, el Plan de Trabajo para la Defensoría Regional de la Segunda Circunscripción Judicial del Servicio Público Provincial de Defensa Penal de Santa Fe.

I. Introducción

Se intenta cumplir la máxima de la administración eficiente, según la cual se debe entablar una suerte de círculo virtuoso compuesto de VISIÓN – PLANIFICACIÓN – EJECUCIÓN - CONTROL.

En el punto ii, expongo mi VISIÓN del SPPDP entendida como el conjunto de objetivos a alcanzar. Este grupo de metas atiende al deber ser de la institución, de la función a cumplir por sus operadores y su vinculación con la comunidad.

Luego, en el punto iii, comienzo la descripción de la PLANIFICACIÓN que se compone de: a) actividades y tareas con las cuales se perseguirán las metas que componen la visión; b) organización de los recursos humanos y técnicos.

En el punto iv abordó cómo se EJECUTARÁ lo planeado, esto es, la secuencia temporal en que se irán poniendo en marcha la organización de recursos y el cumplimiento de actividades y tareas, según se cuente con los recursos humanos y técnicos necesarios.

En el v tópico indico cuál es el Sistema de CONTROL de Gestión y Estadísticas que implementaría para detectar errores o malas prácticas que desvíen a la institución y sus funcionarios de las metas propuestas, proponer soluciones y verificar que éstas sean eficaces.

Finalmente, epilogo este Plan con palabras que considero necesarias.

II. Visión de gestión del servicio

El SPPDP que pretendo debe proponerse como *Meta Principal* la cobertura de la demanda de defensas penales de los perseguidos penalmente que se nieguen o no puedan designar abogado de su confianza en la región.

Esa meta principal se alcanzará en la medida en que se cumplan otras tres metas desagregadas, a saber:

Metas institucionales:

a) Organizar una institución flexible, dinámica y cohesionada que signifique una transformación cultural y dignificación de la función.

b) Generar entorno de plena vigencia del estado de derecho y de los derechos humanos para el ejercicio del derecho de defensa de los sometidos a persecución penal.

c) Fortalecer la autonomía del Servicio Público Provincial de Defensa Penal.

d) Propiciar sentido de pertenencia y generar un espacio de crecimiento y satisfacción para los miembros del Servicio.

Metas funcionales:

a) Llevar a cabo defensas técnicas con eficiencia y calidad.

b) Reproducir la relación de confianza abogado-defendido/a.

Metas sociales:

a) Entablar vínculo de entendimiento y cooperación con la comunidad.

III. Planificación

El siguiente es el programa a través del cual se pretende alcanzar la visión de gestión del SPPDP y consta de la descripción de las actividades y tareas a cumplir por funcionarios y empleados y de cómo se organizarían los recursos humanos y técnicos para ello.

III. A. Descripción de actividades y tareas para cumplir las metas.

1. Primera meta institucional: **Organizar una institución flexible, dinámica y cohesionada que signifique una transformación cultural y dignificación de la función:** Para ello hay que asignar recursos humanos y técnicos dinámicamente priorizando a los que se encuentran en estado de vulnerabilidad social y económica.

1.1. Asignar recursos humanos y técnicos dinámicamente.

a. Distribuir equitativamente los recursos humanos y técnicos atendiendo a la cantidad de habitantes, de ingresos de causas penales y requerimientos de defensas técnicas por personas vulnerables, según estadísticas.

b. Diagramar de modo diverso el Distrito Rosario de los Distritos pequeños (San Lorenzo, Villa Constitución, Casilda y Cañada de Gómez).

c. Distribuir tareas a Defensores equitativamente según pautas flexibles que atiendan a la complejidad y gravedad (no al turno) y respete la voluntad del defendido/a.

d. Asignar prácticamente iguales tareas

a los Defensores Públicos que a los Adjuntos, para maximizar los recursos disponibles. Organizar a los Defensores en grupos para que se provean ágilmente reemplazos y urgencias.

e. Separar lo funcional de lo administrativo y concentrarlo en una Oficina de Gestión Administrativa.

f. Comenzar por una protocolización de los procesos de actuación y avanzar hacia la estandarización por resultados y habilidades. Relevar permanentemente las aptitudes y pretensiones de los funcionarios y personal administrativo. Rever la asignación periódicamente según resultados del Sistema de Control de Gestión y Estadísticas.

1.2. Priorizar a quienes se encuentren en situación de vulnerabilidad social y económica.

a. Operativizar el Servicio de Prestadores con el Colegio de Abogados. La puesta en marcha del Sistema es vital para ampliar la capacidad operativa de las defensas penales y permite derivar a quienes capacidad económica limitada y concentrarse en quienes tienen nula capacidad económica para hacer frente a una defensa.

b. Garantizar la asistencia de quienes se encuentran privados de libertad. El Servicio

debe volcarse prioritariamente a los más vulnerables del sistema, quienes se encuentran privados de libertad, por sobre aquellos que transitan el proceso en libertad.

2. Segunda meta institucional: **Generar un entorno de plena vigencia del Estado de Derecho y de los Derechos Humanos para el ejercicio del derecho de defensa de los sometidos a persecución penal.** Ello se cumple velando por los derechos de los perseguidos penalmente en todos los momentos en que el sistema penal los afecta, organizando un banco de datos sobre afectaciones a derechos humanos y con la defensa del uso subsidiario y racional de la pena.

2.1. Velar por el respecto de los derechos humanos de los perseguidos penalmente en todos los momentos en que el sistema penal los afecta.

a. Organizar la Unidad de Atención a Detenidos y Condenados para que sus integrantes se dediquen con exclusividad a detenidos, presos preventivos y condenados. La tarea consiste en concurrir a Comisarías y Cárceles para asesorar a los privados de libertad, controlar la legalidad de los actos policiales o de agentes del servicio peniten-

ciario y las condiciones generales de detención. Permitir una comunicación estable entre el defendido y su abogado defensor.

b. No consentir detención de personas cuando las condiciones no se ajusten a la normativa aplicable. Plantear acciones judiciales o institucionales independientes o colectivas en procura de adecuadas condiciones de detención (*habeas corpus*).

2.2. Organizar banco de datos de acceso público sobre afectaciones a derechos humanos.

a. Detectar (encuestas confidenciales a defendidos e involucrados), registrar y sistematizar casos de violencia institucional incompatibles con el Estado de Derecho.

b. Monitorear lugares de detención con acciones sorpresivas conjuntas con otras Defensorías Regionales. Coordinar con ONGs. y Sistema de Pasantes del Colegio de Abogados. Utilizar criterios fijados por la APT (Asociación para la Prevención de la Tortura).

c. Dar a conocer la información obtenida y denunciar públicamente las afectaciones. Convenir con ONGs para que asuman el rol de querellantes en estos asuntos.

2.3. Defender el uso subsidiario y racional de la pena.

a. Sustraer la mayor cantidad de gente del sistema penal.

b. Proponer sanción de leyes o decisiones administrativas a las autoridades competentes a favor de las garantías constitucionales y minimización del uso de la pena.

3. Tercera meta institucional: **Fortalecer la autonomía del Servicio Público Provincial de Defensa Penal.**

3.1. Promover relaciones institucionales.

a. Convenir con los restantes actores regionales del sistema las condiciones necesarias para que el servicio cumpla con sus objetivos y exista una fluida comunicación institucional.

Con los Fiscales y Jueces debe entablarse una relación de «*coordinación*» en paridad de condiciones (concertar agendas de audiencia de las tres instituciones, propender a que se fijen audiencias de mañana y de tarde, lograr la comunicación inmediata de las detenciones de personas que no tengan abogado defensor de su confianza, etc.) y de «*control*», a través de la oposición y denuncia de todo acto ilegal o violatorio de derechos humanos.

Junto con la Policía, generar el entorno necesario para que colabore permitiendo el acceso de los Defensores a sus dependencias en cualquier momento, proporcionando documentos e informes, practicando las diligencias investigativas que se le soliciten y brindando protección policial contra actos que impidan cumplir sus funciones. Específicamente, que los gabinetes criminalísticos dictaminen sobre los puntos periciales que los defensores les soliciten. Lograr que se comunique de inmediato la detención de cada persona es de vital importancia. Al mismo tiempo, controlar la legalidad de los actos practicados por la Policía, sobre todo en los primeros momentos de la detención y respecto de las condiciones de la misma

Con el Servicio Penitenciario se debe coordinar la visita permanente de los Defensores y la facilitación de un lugar digno y reservado para la atención de las personas privadas de libertad.

b. Convenir con otras instituciones públicas (como el Registro Propiedad Automotor o Inmueble, Registro Nacional de las Personas, de Antecedentes Penales, Registro Civil, gabinetes criminalísticos, etc.) la obtención de información para usar como prueba o dictámenes periciales, etc.

Para promover salidas no punitivas previstas en la legislación, aceitar relaciones con instituciones que tienen por objeto la atención de la víctima (Centros de Asistencia Judicial o Defensoría del Pueblo), la solución pacífica de conflictos (Centros de Mediación como el del Colegio de Abogados de Rosario, Facultad de Derecho, etc.) o la obtención de oportunidades para cumplir reglas de conducta de suspensión de juicio a prueba o libertad condicional (como la Dirección Provincial de Control y Asistencia Pos Penitenciario, órganos de promoción comunitaria provinciales y municipales).

3.2. Promover cooperación técnica y académica.

a. Con las Universidades para beneficiarse de sus proyectos de investigación y capacitación, obtener dictámenes periciales, etc.

De la Facultad de Derecho puede esperarse su colaboración en la capacitación de funcionarios, empleados y quienes aspiren o formen parte del Servicio; la provisión de un sistema de pasantías educativas (alumnos avanzados) que desempeñen roles administrativos en el SPPDP, etc.

Con la Facultad de Ciencias Económicas se puede operativizar el control de evalua-

ción externo; con la Facultad de Ingeniería, el sistema informático para producir estadísticas y funcionamiento interno del Servicio y, con el resto de las Facultades, la producción de dictámenes y pericias de parte vía sistema de pasantías.

b. Con los Colegios Profesionales para obtener dictámenes periciales.

3.3. Producir y publicar información estadística.

a. Obtener datos de usuarios, defensores, policías, penitenciarios, fiscales y jueces e implementar un sistema informático de registro.

b. Hacia adentro de la institución, utilizar la información obtenida para el permanente replanteo de la organización del Servicio; hacia fuera, dar a publicidad los resultados para contrarrestar información sesgada o interesada de otros actores institucionales y para llegar a la prensa y a la comunidad.

3.4. Componer un Digesto.

a. Reunir en cuerpo único las normas atingentes y las instrucciones del Defensor Provincial y Regional.

b. Digitalizar y permitir el acceso permanente a los miembros del SPPDP y público en general.

4. Cuarta meta institucional: **Propiciar sentido de pertenencia y generar un espacio de crecimiento y satisfacción para los miembros del SPPD.** Para ello se ha de prever un Sistema de Carrera que privilegie la eficiencia por sobre la antigüedad y premie el compromiso, se ha de alentar la enjundia en la defensa y brindar capacitación continua.

4.1. Implementar Sistema de Carrera.

- a. Crear categorías intermedias para Defensores, funcionarios y personal administrativo y asignar ascensos en base de la idoneidad y eficiencia (no de la antigüedad).
- b. Establecer estímulos diferentes al ascenso, tales como distinciones, becas de estudio, tratamiento beneficioso en licencias extraordinarias, premios en dinero, etc.

4.2. Generar sentido de pertenencia.

- a. Favorecer el ascenso y reconocimiento público de quienes se comprometen con el servicio y ostentan resultados positivos.
- b. Motivar con discursos y acciones la defensa penal enjundiosa y alentar una «mística» propia.
- c. Organizar actividades sociales para favorecer la camaradería, espíritu de grupo.

4.3. Brindar capacitación continua a sus miembros.

- a. Implementar una oferta permanente de cursos y talleres.
- b. Gestionar convenios con Universidades, centros educativos y ONGs. para la capacitación.

4.4. Organizar encuentros periódicos de Defensores y personal administrativo.

- a. Compartir conocimientos y experiencias positivas.
- b. Detectar problemas comunes para su corrección.

5. Primera meta funcional: **Llevar a cabo defensas técnicas con eficiencia y calidad.** Muchas veces parece que confundimos el derecho de un abogado defensor con el derecho a una defensa eficaz. El perseguido penalmente no sólo tiene derecho a que le nombren un abogado defensor, sino a que ese abogado lleve adelante una defensa lo más eficiente posible. Hay que dar cobertura real, no meramente formal, al derecho de defensa fijando los estándares mínimos de actuación. Al mismo tiempo, no basta con asumir la defensa en la investigación preparatoria o juicio oral,

sino que debe extenderse a los primeros momentos de la detención y al cumplimiento de la pena.

5.1. Brindar cobertura real al derecho a contar con asistencia técnica legal del acusado penalmente.

- a. Dar asesoramiento jurídico.
- b. Asistir a todas las audiencias y pedir la nulidad de las que se realicen sin la presencia de un abogado defensor.
- c. Preparar su actuación previa a concurrir a las audiencias.
- d. Tener una estrategia de defensa durante todo el proceso.
- e. Procurar prueba descargo útil a su estrategia.
- f. Controlar que la prueba de cargo se haya obtenido legítimamente y se incorpore correctamente.
- g. Resistir la constitución y/o actuación de los querellantes.
- h. Recurrir todas las decisiones judiciales definitivas o que causen gravamen irreparable para garantizar el derecho a doble conforme, según intereses de su defendido.
- i. Asistir a quienes han sido condenados a penas no privativas de libertad.

5.2. Pugnar por el sobreseimiento o absolución de los defendidos.

a. Postular inexistencia de delito y falta de participación responsable o existencia de causales que obstan el progreso de la acción o aplicación de la pena.

b. Plantear nulidades procesales e inoponibilidad de pruebas obtenidas ilícitamente.

En subsidio de lo anterior, *propiciar soluciones consensuales*.

c. Favorecer juicios abreviados toda vez que el resultado de un juicio fuese ciertamente más desfavorable.

d. Procurar acuerdos que impliquen solución al conflicto y eviten sanciones punitivas.

En defecto de las dos actividades anteriores, *obtener la condena menos penosa posible*.

e. Pedir penas alternativas a la privativa de libertad previstas en la ley.

f. Pedir penas por debajo del mínimo de la escala si el hecho no es significativo o el defendido se encuentra en situación de extrema vulnerabilidad.

g. Pedir la imposición del mínimo de la escala.

h. Verificar la real necesidad de una medida de seguridad.

En subsidio a las tres anteriores, *lograr las mejores condiciones de detención*.

i. Pedir prisión domiciliaria toda vez que la ley lo autorice.

j. Solicitar que la pena se cumpla en el lugar de preferencia del defendido.

k. Pedir el cumplimiento de medidas de seguridad de modo ambulatorio o en centros de salud de preferencia del defendido o su entorno familiar.

5.3. Minimizar los efectos negativos de las medidas coercitivas.

Sin ninguna duda el uso abusivo de la prisión preventiva debe ser contrarrestada, no sólo con discursos, sino también con planteos sólidos y apoyatura técnica (informes ambientales, testigos, etc.) en tiempo y forma para litigar audiencias preliminares.

a. Solicitar que el defendido transcurra el proceso penal en libertad.

b. Subsidiariamente, pedir aplicación de medidas coercitivas no punitivas.

c. Intentar la sustitución toda vez que la prisión preventiva se haya ordenado.

d. Controlar la duración de la medida coercitiva.

5.4. Controlar la actuación de acusadores privados.

a. Oponerse a la constitución de querellante particular cuando no haya legitimación activa.

b. Resistir la pretensión del querellante particular del mismo modo que resiste la de los fiscales y oponerse a los pedidos de reparación del daño posteriores a la sentencia condenatoria.

5.5. Asistir de modo diferenciado a quienes se encuentren privados de libertad.

a. Concurrir a Comisarías en los primeros momentos de la detención para verificar las condiciones de detención y dar un asesoramiento primario. Para ello se organiza una guardia pasiva que actúa cuando tenga conocimiento de una detención por aviso de la policía, fiscales o jueces o directamente por un 0800 para familiares.

b. Ir a las Cárceles donde el defendido cumpla condena para verificar las condiciones de detención, solicitar salidas anticipadas, semi-libertad, libertad asistida y libertad condicional y asumir la defensa ante la posible sanción disciplinaria. Para ello se organiza una Unidad de Asistencia a Detenidos y Condenados.

6. Segunda meta funcional: Reproducir la relación de confianza abogado-defendido/a. Para ello se ha de informar adecuadamente, tratar dignamente y respetar la voluntad del defendido/a y su entorno familiar.

6.1. Respetar la voluntad del defendido/a.

a. Tomar en consideración la voluntad del defendido/a en la asignación del Defensor.

b. Respetar las decisiones del imputado/a en la estrategia de defensa y/o en la resolución del conflicto.

6.2. Informar al defendido/a y su entorno.

a. Informar adecuadamente al defendido, familiares y allegados respecto de la imputación, contenido de la investigación, estrategia de defensa, situación en que se encuentra y las posibles consecuencias fácticas y jurídicas.

b. Mantener en reserva la información obtenida en razón de la función de defensor.

6.3. Tratar dignamente al defendido/a y a su entorno.

a. Escuchar y contener al defendido/a, familiares y allegados.

b. Organizar una atención diligente y eficaz al defendido/a, familiares y allegados.

7. Meta social: **Establar vínculo de entendimiento y cooperación con la comunidad.**

7.1. Vincularse con la comunidad de modo directo.

a. Diseñar y difundir material impreso para una visualización positiva de la misión institucional del SPPDP.

b. Implementar una línea telefónica gratuita para recepción directa de demanda de defensas penales urgentes o aportación de datos necesarios para las mismas.

c. Construir y mantener una página web institucional. d. Publicar informes sobre criterios de actuación y resultados de gestión.

7.2. Tener una estrategia comunicacional con la prensa.

a. Promover la difusión de los fines institucionales por medio de la prensa.

b. Asumir un rol activo en la discusión pública sobre el sistema penal y la defensa de las garantías ciudadanas para quitarles presión social a los jueces.

III.B. Organización de los recursos humanos y técnicos

Distribución racional y equitativa de recursos para un mejor funcionamiento del

Servicio, atento a que el Ministerio Público de la Acusación y la Oficina de Gestión Judicial dispondrán investigaciones y audiencias en los 5 Distritos de la Circunscripción, se distribuirán los recursos equitativamente en el territorio promediando la cantidad de habitantes², ingresos de causas penales³ y requerimientos de defensas técnicas por personas vulnerables⁴.

Defensores: Según el Anexo de la ley 13.014 y el llamado a concurso del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la Provincia, se dispondrá de doce Defensores Públicos y treinta Defensores Públicos Adjuntos.

Funcionarios, personal administrativo y recursos técnicos: La estructura necesaria se compone de cuarenta y ocho personas, de las cuales cinco son funcionarios, catorce abogados, seis profesionales no abogados (trabajadores sociales, médicos, siquiátras, ingeniero en sistemas) y veintitrés empleados sin calificación específica (atención al público, chofer, procuración, asistencia general, etc.), más dos autos, no menos de una computadora, teléfono fijo y celular por cada defensor y funcionario, y demás insumos. (Ver cuadro 1)

Cuadro 1

	Defensores Públicos	Defensores Públicos Adjuntos	Personal Administrativo	TOTALES	
				Defensores	Personal
Rosario	8	26	39	33	34
San Lorenzo	1	2	3	3	3
Casilda	1	0	2	2	2
Villa Constitución	1	1	2	2	2
Cañada de Gómez	1	1	2	2	2
TOTALES	12	30	48	85	

Organización de la Defensoría Regional y de cada Distrito.

Seguidamente se expone la estructura de la Defensoría Regional y la de los Distritos que, dada la diferencia estructural entre Rosario y San Lorenzo, Casilda, Villa Constitución y Cañada de Gómez, se propone una organización diferenciada.

Defensoría regional.

El Defensor Regional tendrá asiento en la ciudad de Rosario, sin perjuicio de visitar no menos de una vez al mes cada Distrito y comunicarse diariamente por medios audiovisuales (skype o similares).

En su ámbito actúa una Oficina de Gestión y Administración de quienes depende la Dirección de Asistencia a Detenidos y Condenados, Dirección de Asistencia al Defensor, Dirección de Control de Gestión y Estadísticas y una Secretaría Privada. Cada una de ellas es titularizada por un funcionario elegido por concurso abierto, según reglamentación.

La *Oficina de Gestión y Administración*

será ocupada por persona capacitada en recursos humanos, su tarea es concentrar las tareas administrativas garantizando el más eficiente auxilio a los Defensores y responder ante ellos (manejo de licencias, permisos, franquicias, legajos y toda cuestión administrativa relativa a defensores y empleados). También dispondrá de empleados con conocimientos contables para que se encargue de contrataciones, gastos y proveeduría, en combinación con la Administración General del SPPDP. Además, debe (para Rosario) organizar una «Recepción» que contemple dos circuitos de ingreso: el de actuaciones (oficios, citaciones, legajos, correspondencia) y de personas (contexto de un espacio abierto, exclusivamente para escuchar a la gente, brindar información del estado de causas y, en su caso, derivar al Defensor).

La *Dirección de Atención a Detenidos y Condenados* será titularizada por un abogado que se ocupará de implementar las políticas fijadas por la Defensoría General y Regional en la materia, coordinar el trabajo en equipo de los Defensores y empleados asignados a

la Unidad de Asistencia a Detenidos y Condenados y articular la solución de problemas de las personas privadas de libertad.

Dispondrá de 1 empleado administrativo sin calificación específica y un auto con chofer para realizar las visitas a los lugares en los que se alojen personas privadas de libertad. Estas tareas estarán a cargo del mismo empleado administrativo en los Distritos Pequeños.

La *Dirección de Asistencia al Defensor* se ocupa de la atención telefónica, manejo de agenda de citas y audiencias, procuración en tribunales y otros ministerios y organismos, coordinación interna, control de condiciones de acceso al servicio y todo cuanto les fuere requerido por los integrantes del Cuerpo de Defensores de Confianza. Estas tareas serán a cargo de un empleado administrativo en los Distritos Pequeños.

La *Secretaría Privada* estará a cargo de un abogado que se ocupe de implementar las instrucciones y directivas de la Defensoría Regional a Defensores y personal ad-

administrativo, gestionar la asignación de casos a Defensores, manejar los turnos para urgencias, instrumentar con los Colegios profesionales y Universidades los convenios de cooperación técnica y académica, colaborar con el Banco de Datos de afectaciones a derechos humanos y con toda tarea que se le asigne.

Contará con la asistencia de un empleado administrativo sin calificación específica. Estas tareas están a cargo del mismo empleado administrativo en los Distritos Pequeños.

El *Sistema de Control de Gestión y Estadística* tendrá un Director que implementará el control interno y externo que más abajo se describe y contará con la asistencia de un empleado administrativo sin calificación específica. La función para toda la Circunscripción se concentra desde el Distrito Rosario.

Distritos pequeños

En cada uno de los Distritos Villa Constitución y Cañada de Gómez actuarían un Defensor Público y un Defensor Público Adjunto, con dos empleados administrativos, uno abogado y otro no. El promedio de detenidos simultáneos es de doce en cada Distrito, por lo que la cantidad de defensores es suficiente. En Casilda sólo actúa un Defensor Público.

En el Distrito San Lorenzo actuaría un Defensor Público y dos Defensores Públicos Adjuntos, con tres empleados administrativos, uno de ellos abogado. La diferencia se justifica en la mayor densidad poblacional, cantidad de ingresos de causas, defensas solicitadas y detenidos (cuyo promedio es de veintiocho).

Se aspira a que la Defensoría funcione en un edificio independiente, alquilado, que cuente con una sala de recepción y tres privados, teléfono fijo y celular y computadoras, estratégicamente ubicado (cerca

del edificio del Ministerio Público de la Acusación, de los Tribunales penales y de la Unidad Regional de Policía) y garantizando atención diaria en horario hábil (reflejo del horario de funcionamiento del tribunal).

Dado que la estructura es pequeña, no es posible hacer una división del trabajo, por lo que habrá de actuarse con mucha coordinación, criterios de ayuda mutua y supervisión directa, apuntando a que el grupo logre los objetivos por autogestión, confiando en sus habilidades que serán potenciadas con adecuada capacitación, si bien en los inicios se estandarizarían los procesos de trabajo más importantes. Estos Defensores deben llevar por sí mismos a cabo todas las actividades que, en el Distrito Rosario, se asigna al Cuerpo de Defensores de Confianza, Unidad de Atención a Detenidos y Condenados y Guardias activas.

Distrito Rosario

En este Distrito actuarían ocho Defensores Públicos y veintiséis Defensores Públicos Adjuntos con diez abogados, seis profesionales no abogados y 18 empleados sin calificación específica.

Dado que la estructura es numerosa, es necesario hacer una división del trabajo que sea flexible, desformalizada, orientada por objetivos y apoyada en las habilidades de los funcionarios y empleados, que trate de aprovechar los beneficios de la economía de escala y la normalización de criterios de actuación que sea mayor que en los Distritos pequeños.

Esa división de trabajo se haría mixturando la necesidad de procurar la réplica de la relación de confianza abogado-defendido/a y la mayor eficiencia posible; esto es, tomando los beneficios de la asignación de casos por cartera y por acto procesal.

- Cuerpo de Defensores de Confianza.

Dispondría de seis Defensores Públicos y veintiún Defensores Públicos Adjuntos con la misión principal de reproducir la relación de confianza abogado-defendido/a y llevar a cabo defensas técnicas con eficiencia y calidad.

Llevarían la defensa de principio a fin, en primera y segunda instancia (los recursos extraordinarios locales y federales son a cargo del Equipo de Apoyo), con asistencia de los Equipos de Apoyo.

La distribución de trabajo se haría según un sistema equitativo (no por turno) en que se asignen puntajes a las causas según su complejidad, cantidad de defendidos y medidas de coerción vigentes. Se tendría también en cuenta la opinión del defendido/a y que un mismo funcionario representara a la misma persona aunque tuviera procesos diversos, así como la conexidad.

Respeto a la equitativa carga de trabajo, se asignarían las causas de mayor gravedad a los Defensores Públicos y las de menor gravedad a los Defensores Públicos Adjuntos.

Al total de veintisiete Defensores los organizaría en seis grupos. En cada grupo habría un Defensor Público y tres Defensores Públicos Adjuntos (salvo un grupo que tendría tres Defensores Públicos Adjuntos). La razón de ser del grupo es brindarse apoyo técnico constante, suplirse mutuamente por licencias y responder a urgencias. Estaría totalmente prohibida la delegación de trabajo de Defensores Públicos a Defensores Públicos Adjuntos.

Los grupos de Defensores (Públicos y Adjuntos) deben tener reuniones semanales para discutir las alternativas de los casos a cada uno asignados, realizar inter-consultas y controlar mutuamente el efectivo

cumplimiento de la función. Luego, los Defensores Públicos (no los Adjuntos) deben reunirse quincenalmente con el Defensor Regional con los mismos fines.

- Unidad de Asistencia a Detenidos y Condenados.

Esta unidad se integra con 1 Defensor Público y 4 Defensores Públicos Adjuntos, con la coordinación del Director de la Oficina de Asistencia a Detenidos y Condenados. Su trabajo consiste en concurrir frecuentemente a Comisarías (Alcaldía Mayor y unas 30 Seccionales) y Cárceles (Unidades 1, 3, 5 y 11), para establecer un nexo comunicacional permanente entre el detenido y su abogado defensor (integrante del Cuerpo de Defensores de Confianza) mientras dure el proceso penal (de ser necesario, el Defensor integrante de esta Unidad solicitará la presencia del Defensor de Confianza en el lugar de detención) y asumir la defensa una vez que sea condenado. En cualquier instancia, siempre tiene la obligación de controlar las condiciones de detención y legalidad de los actos de la Policía y Servicio Penitenciario.

La frecuencia a que se hace referencia incluye: visitas programadas a razón de una vez por semana a cada Comisaría y dos veces por semana a cada Cárcel y visitas sorpresivas para controlar libro de guardia, estado de salud de los detenidos, etc. La integración de esta Unidad variará cada año.

- Guardias activas.

Con la participación de todos los Defensores del Distrito se organiza una guardia que cubra las 24 horas del día que actúe reactivamente, esto es, a medida que se produzcan las detenciones, con la finalidad de asistir a las personas en los primeros momentos de la privación de libertad (asesoramiento primario, control de plazos y condiciones de salud, verificación de posibles irregularidades, etc.).

Cada Defensor deberá tomar una guardia de 12 horas dos veces por mes, una diurna (de 8 a 20 hs.) y otra nocturna (de 20 a 8 hs.).

El SPPDP, institucionalmente debe lograr que la Policía, Fiscales y Jueces comuniquen de modo inmediato todas y cada una de las detenciones producidas.

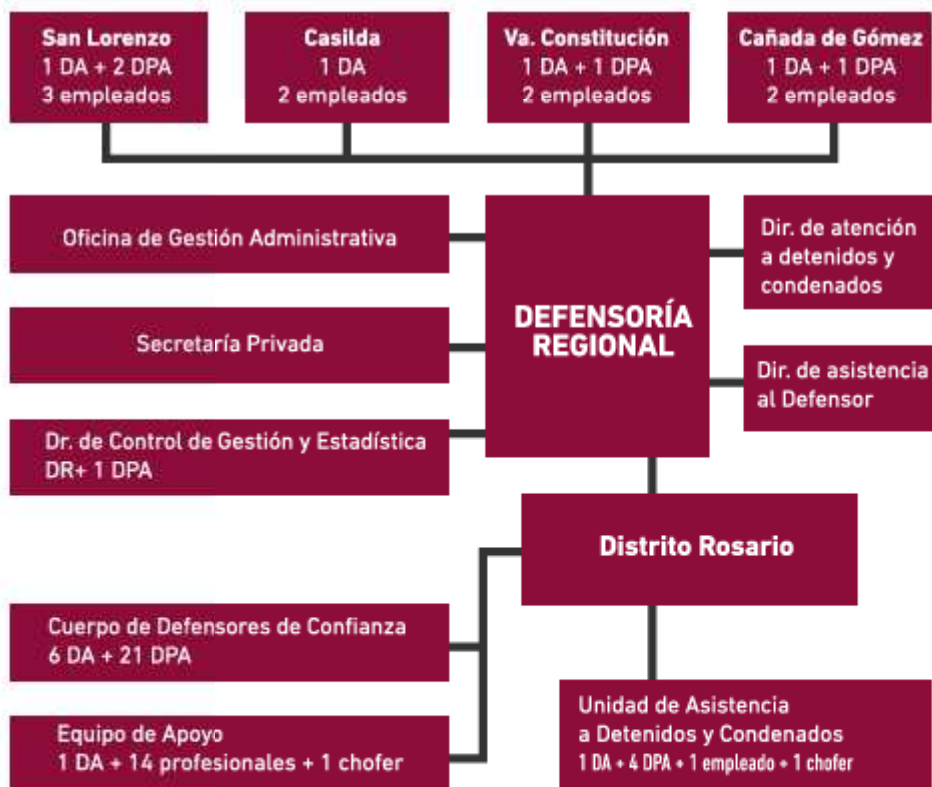
- Equipo de Apoyo.

La función principal es asistir al Cuerpo de Defensores de Confianza y reforzar el despliegue de la estrategia defensiva, en las audiencias preliminares, de medidas de coerción, del juicio y recursos posteriores.

Bajo la dirección de un Defensor Público, se coordina la actuación de seis profesionales (médico, siquiátra, trabajadores sociales), diez abogados y un chofer (y un auto) para la búsqueda de elementos probatorios y jurídicos de convicción necesarios para sostener la estrategia de defensa. Brinda apoyo para los recursos ordinarios y asume personalmente los recursos extraordinarios locales y federales.

Este equipo adquirirá mayor grado de especialización en estos actos procesales, potenciará la eficacia del trabajo del Cuer-

Sinopsis de la Organización



po de Defensores de Confianza y permitirá desarrollar políticas institucionales relacionadas con los mismos (reducir el uso de medidas coercitivas punitivas o aumentar el de salidas alternativas, seleccionar estratégicamente qué tipo de casos se llevan a juicio o cuáles negociar, controlar la actuación de los Defensores a través de la intervención de los recursos, etc.).

El Defensor Público encargado del Equipo de Apoyo puede asumir la representación del imputado/a junto o en reemplazo al Cuerpo de Defensores de Confianza toda vez que fuese necesario.

IV. Ejecución

Acerca de cuáles son los pasos a seguir para la implementación del plan:

a. El primer paso, consiste en definir reglamentaciones y nombramientos, a saber:

- Concurar y designar al Administrador General, para poder avanzar en la estructura de la Defensoría Regional.

- Llevar adelante el proceso de concurso defensores (reglamentación a cargo del Poder Ejecutivo) y de funcionarios (reglamentación a cargo del Defensor Provincial).

- Diseñar el sistema de ingreso y actuación de los empleados administrativos.

- Establecer el sistema de carrera para defensores y funcionarios, así como la reglamentación del poder disciplinario, licencias, permisos, etc.

- Definir y poner en práctica el régimen de traspaso de funcionarios y empleados del fuero penal vigente hacia el nuevo sistema de enjuiciamiento.

- Redactar los protocolos de actuación para defensores, funcionarios y empleados.

b. En segundo lugar, llevar a cabo una

investigación en los tribunales penales locales, comisarias, cárceles y ministerios, que arrojen datos precisos sobre el funcionamiento del sistema penal necesarios para el diseño organizacional de la defensa pública.

c. Tercero, hasta tanto finalice la obra edilicia en el ex – Heca, habrá que alquilar y acondicionar inmuebles en Rosario, San Lorenzo, Casilda, Villa Constitución y Cañada de Gómez. También, licitar la compra de autos, mobiliario, teléfonos fijos y celulares, computadoras y ocuparse del diseño de un software adecuado a las necesidades.

d. Gestar el vínculo con el Colegio de Abogados, de miras al Sistema de Prestadores; Colegios Profesionales de otras incumbencias y Universidades, para la provisión de informes técnicos e instituciones públicas y privadas en las que los defendidos puedan cumplir reglas de conducta en el marco de salidas alternativas.

e. Una vez que los defensores, funcionarios y empleados administrativos hayan sido designados, es necesaria una capacitación específica.

V. Sistema de control de gestión y estadísticas

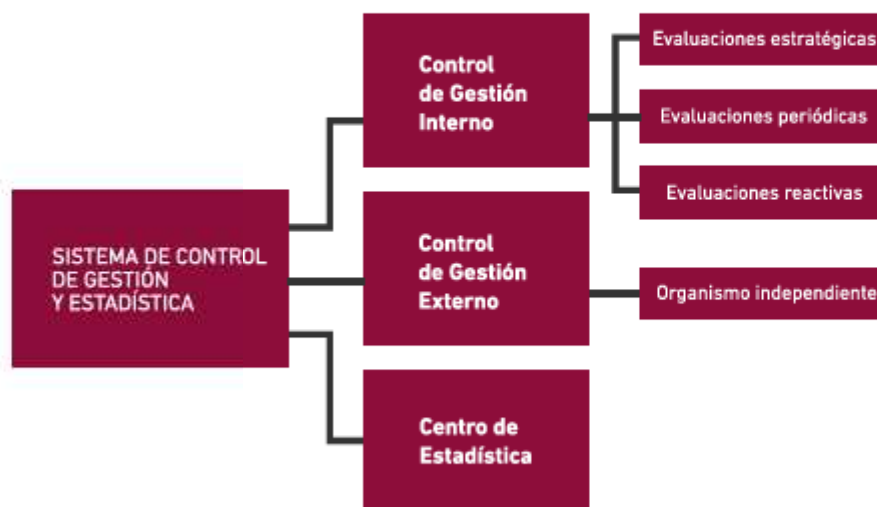
Es de vital importancia verificar que los procesos se cumplan según lo planificado como paso necesario para alcanzar los fines propuestos. Con el control, podrán detectarse errores y ser corregidos a fin de evitar desviaciones en el camino hacia el objetivo.

Habrà de organizarse un control interno y otro externo que alcanza al SPPDP y al Sistema de Prestadores en la Región Rosario.

Se aclara que el Sistema tiene finalidades y procedimientos diferentes al ejercicio del poder disciplinario previsto en la ley.

Control interno

Apunta a asegurar el cumplimiento *individual* eficiente de las actividades y tareas programadas para el logro de objetivos. Se trata de detectar falencias, proponer procedimientos superadores y constatar si la corrección ha tenido lugar. También, de evaluar anualmente la idoneidad y eficiencia de los funcionarios, a los fines de su categorización.



Está a cargo de pares pues se requiere de opinión experta. Es permanente y sistemático.

Se hace con evaluaciones estratégicas (selección de muestras representativas y aleatorias de casos programadas para un determinado período de tiempo), periódicas (de funcionarios) y reactivas (para detectar problemas específicos y diseñar líneas de acción).

Evaluaciones estratégicas.

Se trata de evaluar la función. Para focalizar esta tarea adecuadamente:

a) se asignará una Oficina con funcionarios de actuación exclusiva en el área;

b) se predeterminará el tipo de casos a través de los cuales se evalúa el desempeño de un Defensor (obtener muestras de casos con medidas coercitivas punitivas, con medidas coercitivas no punitivas, sin medidas coercitivas, en cumplimiento de salidas alternativas; a su vez, garantizar el control en todos los Distritos);

c) los lineamientos de la evaluación (deben cubrir toda la función del Defensor, por ejemplo: antecedentes del caso que conserva, asistencia en audiencias, pedidos para evitar o disminuir la aplicación de medidas coercitivas punitivas, pedidos para evitar

el progreso de la acción penal, actividad en materia probatoria, información y trato al imputado/a, interposición de recursos, cómo ha terminado el caso, etc.) y

d) el registro de la misma (formularios informáticos y en soporte papel en los que se vuelca la información recogida, de modo tal que permita tomar conocimiento, obtener estadísticas y evaluar el desempeño mismo del evaluador).

El evaluador debe entrevistar a los Defensores, revisar las carpetas de antecedentes y documentos de importancia, verificar la asistencia a las audiencias, entrevistar a miembros del MPA, jueces, policías, personal administrativo y defendidos/as; incorporar la información al registro respectivo y realizar un Informe.

Finalmente, se auspiciará la generación de un Manual de Buenas Prácticas que integre el Digesto de la Defensoría Regional.

Evaluaciones periódicas.

Se trata de evaluar anualmente al funcionario (no al prestador) en términos de idoneidad y eficiencia. El Defensor Regional, a través de estadísticas, indicadores objetivos y entrevistas, con intervención de Jefes de Oficina (en su caso), presenta

un informe al Defensor Provincial para la categorización.

Evaluaciones reactivas.

Abarcan la función y el funcionario, pero no son periódicas ni programadas, sino por pedido del Defensor Provincial o Regional.

Los encargados de llevarlas a cabo y la metodología es igual que en el caso de evaluaciones estratégicas, sólo que no obedecen a una programación aleatoria, sino a peticiones concretas motivadas en quejas del servicio o denuncias a funcionarios o empleados.

Se apunta a relevar problemas puntuales del servicio y obtener un insumo para generar líneas de desarrollo o detectar actuaciones deficitarias que podrían derivar en el inicio de un procedimiento disciplinario.

Finalmente, se auspiciarán acciones de política institucional destinadas a superar los problemas detectados o el inicio de sumarios administrativos.

Control externo

Apunta a medir el nivel de cumplimiento *global* del Servicio, evaluando el desempeño a través de indicadores concretos y objetivos. No es permanente, sino con periodicidad.

dad tri-anual. Está a cargo de algún organismo independiente (celebrar convenios específicos con defensorías de otra jurisdicción, organizaciones no gubernamentales u observatorios de instituciones educativas).

Será el evaluador externo quien establecerá cuáles datos estadísticos e indicadores habrá de requerir y la forma en que expresará los resultados.

Centro de estadísticas

A través de un sistema de computación creado al efecto, los datos que proporcionarán los Defensores, empleados y las evaluaciones estratégicas y periódicas, se deberá obtener la siguiente información individual y global:

- datos del defendido y sus allegados, para conocer la edad, sexo, nacionalidad, residencia, grado de instrucción, ocupación y demás variables de quienes solicitan defensas;
- cantidad de defensas solicitadas, discriminando asumidas de derivadas al Sistema de Prestadores o abogados particulares;
- término de las causas, discriminando la etapa y el resultado;
- cantidad y calidad de medidas coercitivas, lugar de cumplimiento y duración,

cruzando con forma de término;

- clase de delitos por los que se requiere servicio;
- cantidad de audiencias a las que se ha asistido, clasificándolas;
- cantidad de recursos interpuestos y
- banco de datos de torturas y tratos crueles, para conocer grado de afectación, lugar, posible autor, cantidad en parámetros temporales y territoriales.

VI. Epílogo

Mi interés por ocupar el cargo de Defensor Regional, en diseñar y ejecutar este Plan de Trabajo, radica en la necesidad de dignificar la institución y la función del defensor público, desde que actualmente es sub-valorada por la comunidad, sus usuarios, miembros del Poder Judicial y de los propios defensores y empleados.

Comprometo para ello mi vocación de defensor ejercida desde que obtuve el título de abogado y pongo a disposición la mejor estrategia para ejecutar lo planificado, lo cual es dar el ejemplo día a día con capacidad de trabajo y compromiso con los resultados ■

¹ Defensor Regional de la Segunda Circunscripción Judicial del Servicio Público Provincial de Defensa Penal de Santa Fe. Docente en Derecho Penal de grado y posgrado en la UNL.

² La Defensoría Regional Rosario coincide, en términos generales, con los Departamentos Rosario, Caseros (Casilda), Constitución (Villa Constitución), Iriondo (Cañada de Gómez) y San Lorenzo. Según el Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2001 y su proyección para el año 2010 del INDEC, la población de estos Departamentos es de 1.637.824. La previsión normativa del anexo a la ley 13.014 prevé 42 Defensores Públicos (contando los adjuntos), por lo que la tasa de Defensores cada 100.000 habitantes es de 2,56. Una distribución equitativa de Defensores (que respete esa tasa), sería la que se exhibe en la tabla.

³ El total de ingresos, instrucción y correccional (SIN CONTAR NN), FUE DE 89.694 EN EL AÑO 2009, SEGÚN estadísticas proporcionadas por la Corte Suprema de Justicia de la Provincia de Santa Fe. Para hacer una distribución equitativa, se tuvo en cuenta que en 2009 asumieron 2.135 causas cada defensor.

⁴ Según estadísticas 2009 de la Defensoría de Cámara de Rosario, se solicitaron 15.379 defensas (1.281 mensuales). Los porcentajes expresados en la tabla se obtienen por inferencia (cantidad de defensas, conclusiones y presos) porque los datos no son precisos ni completos.