

# **UNA NUEVA GESTIÓN JUDICIAL**

## **Índice**

<i>¿Qué significa una Nueva Gestión Judicial?</i>	2
<b>1. El Liderazgo del Juez</b>	3
<b>2. La Coordinación del Secretario</b>	3
<b>3. El Manejo de Casos</b>	4
<b>4. La Motivación</b>	4
<b>5. La Capacitación Permanente</b>	5
<b>6. El Trabajo en Equipo</b>	6
<b>7. La Participación Activa del Personal</b>	6
<b>8. La Organización de la Tarea</b>	7
Los Instructivos de Gestión	7
Los Despachos Anticipatorios	8
La Administración del Tiempo	9
<b>9. La Comunicación Interna</b>	9
Las Reuniones	9
El Diálogo	10
Los Foros	11
<b>10. El Uso de la Tecnología</b>	12
Los Modelos Estandarizados	14
Las Páginas Web	14
Las Notificaciones	15
Los Pagos Electrónicos	15
<b>11. Los Indicadores y Estadísticas: La Planificación</b>	15
<b>12. Las Relaciones con los Abogados</b>	16
<b>13. La Opinión de la Gente</b>	17
Las Encuestas	18
<b>14. El Análisis del Funcionamiento</b>	19

Las Ventajas _____	20
El Desafío _____	20

## ¿Qué significa una Nueva Gestión Judicial?

Esta breve publicación trata de describir las características generales de una nueva gestión judicial, que brinde a la gente un servicio cada vez más eficaz y a quienes trabajan en la Justicia una mejor calidad de vida, laboral y personal.

La gestión judicial comprende toda la actividad organizacional administrativa, que sirve de apoyo a la labor jurisdiccional de los jueces cuya independencia está garantizada por la Constitución.

La gestión judicial tiene entonces como punto de partida el trabajo que cotidianamente cumplen magistrados, funcionarios, empleados, auxiliares y abogados. Todos ellos deben ser los protagonistas de los cambios necesarios para que el servicio mejore en forma continua y en un marco de diálogo, con el aporte de otras disciplinas y en permanente contacto con la realidad social.

En tanto el volumen de la labor judicial crece incesantemente –y todo indica que así seguirá ocurriendo- es imprescindible mejorar las condiciones en que ella se cumple, en beneficio de quienes acuden a la Justicia (ciudadanos y litigantes), quienes trabajan en ella (los magistrados, funcionarios, empleados y auxiliares), y quienes trabajan *con* ella (los abogados).

Los pilares de la nueva gestión judicial se asientan en:

1. El Liderazgo del Juez
2. La Coordinación del Secretario
3. El Manejo de Casos
4. La Motivación
5. La Capacitación Permanente
6. El Trabajo en Equipo
7. La Participación Activa del Personal

8. La Organización de la Tarea
9. La Comunicación Interna
10. El Uso de la Tecnología
11. Los Indicadores y Estadísticas
12. Las Relaciones con los Abogados
13. La Opinión de la Gente
14. El Análisis del Funcionamiento.

## **1. El Liderazgo del Juez**

Por ser el juez el titular del tribunal y quien en consecuencia toma las decisiones, es el responsable de dirigir el proceso, conducir y organizar la gestión judicial, y dialogar con los miembros del equipo de trabajo sobre la importancia de implementar los cambios necesarios.

Toda mejora que pueda realizarse en este sentido necesita esencialmente de la decisión del juez para producir más y mejores efectos en el órgano que dirige.

En tanto jefe y coordinador, es fundamental que el juez se comprometa con el cambio, promueva el diálogo grupal, estimule la iniciativa de los miembros del equipo, contribuya a su capacitación permanente, y dirija la gestión.

## **2. La Coordinación del Secretario**

El secretario, además de ser responsable del funcionamiento de la secretaría, es el principal auxiliar del juez.

Tiene a su cargo la función de coordinar el desarrollo de actividades que son prioritarias para la gestión judicial, como el trabajo del personal, el monopolio de la fe pública, la elaboración de proyectos de resoluciones, el dictado de providencias de mero trámite (autos ordenatorios), la conducción de audiencias, la certificación de firmas, la emisión de constancias, etc.

Dado que su actividad es de máxima importancia para el mejor logro de los objetivos de la gestión judicial, el secretario complementa al juez y comparte con él la función de liderar al equipo, motivar y acompañar a sus miembros en el desarrollo de su tarea.

### **3. El Manejo de Casos**

Es el proceso a través del cual los tribunales resuelven los conflictos que forman parte de su labor cotidiana.

Es decir, con el manejo de casos los órganos judiciales convierten sus ingresos (causas o casos) en resultados (o *soluciones*) por medio de la tramitación de los expedientes, el dictado de sentencias o el acercamiento de las partes a soluciones conciliatorias.

Para el mejor cumplimiento de esta tarea se necesita organizar distintas actividades o etapas relacionadas, que comprenden: la motivación, la capacitación permanente, el trabajo en equipo, el uso de la tecnología, la medición de los resultados, la realización de encuestas y el análisis del funcionamiento.

### **4. La Motivación**

El juez y el secretario deben trabajar coordinadamente en la motivación de los miembros del equipo, actores fundamentales de la organización, apoyándolos y reconociendo sus esfuerzos para el logro eficaz de las metas de la labor conjunta y cooperativa.

Para ello existen diversas técnicas de gran eficacia, como por ejemplo:

- Convocar la voluntad del personal a fin de que se comprometa con el resultado de la labor
- El reconocimiento del buen desempeño asentado en el legajo del empleado

- Los sistemas de promoción del personal fundados en el mérito, para optimizar la labor judicial
- La delegación responsable de tareas
- La prédica a través del ejemplo.

Del mismo modo y en función de las aptitudes adquiridas, es importante la rotación del personal con vistas a lograr su polifuncionalidad -evitando el efecto desmotivador que produce la repetición- y el renovado estímulo de sus iniciativas.

Otro incentivo de importancia es la mejora del desempeño del propio equipo como consecuencia del análisis comparativo de resultados de sus tareas con relación a períodos anteriores. Por ejemplo, el hecho de comparar a partir de criterios explícitos -cantidad de causas ingresadas, en trámite, resueltas, revocadas, anuladas, tiempos de tramitación, atención en la mesa de entradas, confronte, etc.- la gestión del tribunal en el último año frente a su propio desempeño durante el período anterior, permite apreciar progresos mensurables (y no solamente *tener la sensación* de que se trabaja mejor), plantear metas más ambiciosas y, así, poner en marcha *una rueda que no se detiene*.

## **5. La Capacitación Permanente**

Esta herramienta esencial para que la mejora en la gestión se logre todos los días, puede concretarse tanto externa como internamente. Lo primero, mediante la gestión de las Escuelas, Centros e Institutos de Capacitación Judicial; lo segundo, a través de la tarea que los propios jueces, funcionarios y empleados puedan realizar en talleres para así transmitir su conocimiento a los otros integrantes del equipo.

En definitiva, se busca promover la adquisición de herramientas y el desarrollo de prácticas que tiendan a mejorar el desempeño y la comunicación entre todos los miembros.

## **6. El Trabajo en Equipo**

Éste es un elemento clave para hacer realidad mejoras duraderas en la labor de la Justicia.

No es lo mismo un equipo de trabajo que el trabajo en equipo:

- Un equipo de trabajo es un grupo de personas que desarrolla su quehacer en un mismo lugar; cada uno de los integrantes cumple su tarea individualmente y es el único que sabe en profundidad cómo hacerlo, se esfuerza en función de sus propias expectativas y no organiza su labor en función de objetivos comunes
- En el trabajo en equipo, en cambio, cada miembro tiene en claro para qué cumple las tareas a su cargo, se establecen objetivos comunes mediante el diálogo en reuniones periódicas, y se busca permanentemente una mejor organización de la labor colectiva.

Para trabajar en equipo es esencial la cooperación de todos los actores, basada en su compromiso para alcanzar los objetivos propuestos y su participación activa.

Debe tenderse entonces al aprovechamiento de las inteligencias y capacidades de todos los miembros de las unidades judiciales para mejorar el servicio, distribuir las tareas, resolver eficazmente los conflictos, y hacer posible una mejor calidad de vida, personal y laboral.

Todo ello, para prestar un mejor servicio de justicia.

## **7. La Participación Activa del Personal**

Esta condición es también de enorme importancia, ya que el equipo tiene a su cargo toda la actividad de apoyo que permite la resolución judicial de los conflictos. Una buena gestión es el soporte fundamental para la misión social superior que los jueces tienen a su cargo: hacer Justicia.

Para cumplir mejor sus tareas, los miembros del equipo deben estar motivados, capacitarse, y contribuir con creatividad e iniciativa a la mejora continua de la gestión judicial.

Del liderazgo del juez y la labor conjunta del equipo depende entonces identificar los problemas de la gestión, elaborar soluciones, ejecutarlas, medir su impacto e introducir los ajustes que sean necesarios para que el servicio se brinde cada vez mejor.

La creatividad tiene entonces un espacio fundamental en el desafío de la nueva gestión judicial, con el objetivo de abrir nuevos atajos o caminos en la solución de los problemas que se presenten. Y para lograrlo, son esenciales el diálogo y la participación.

A través del trabajo en equipo pueden crearse nuevas formas de organización, revalorizarse el pensamiento de cada integrante y darle marco mediante una fluida comunicación.

De tal modo, se motiva a todo el equipo para el mejor desarrollo de su creatividad, la cooperación y la formulación de propuestas constructivas.

## **8. La Organización de la Tarea**

### ***Los Instructivos de Gestión***

Una exigencia fundamental para lograr mejoras perdurables en la gestión judicial consiste en enumerar todas las actividades a desarrollar, describir cómo se cumplen, determinar qué actores deben cumplirlas, y qué capacitación es necesaria.

En suma, la puesta por escrito hace posible la elaboración de Instructivos de Gestión (también llamados Manuales Operativos).

Los Instructivos de Gestión permiten:

- Aclarar las dudas que pudieran surgir en la tarea judicial cotidiana
- Una permanente actualización en función de las nuevas situaciones que se produzcan
- Una mejor capacitación para quienes empiezan a trabajar en una unidad judicial
- El más sencillo reemplazo de quienes se desempeñaban anteriormente y, así, una mayor autonomía en la organización.

Los Instructivos de Gestión, que deben estar disponibles en soporte papel y también en archivos digitales, tienen como contenido:

- La descripción del sistema y su funcionamiento
- La descripción de los roles de todo el personal
- Los procedimientos para la elaboración de documentos
- El control de los registros
- La detección, corrección y prevención de los errores
- Los pasos para la realización de cada tarea administrativa
- El procedimiento a seguir en casos de crisis.

### ***Los Despachos Anticipatorios***

Otra herramienta sumamente valiosa es la organización de despachos o proveídos que contemplen las diferentes incidencias posteriores de la actividad procesal; como por ejemplo, para: prever en el primer despacho la notificación conforme al art. 141 del Código Procesal Civil y Comercial o bajo responsabilidad de la parte cuando el demandado no fuere encontrado en su domicilio real, convocar a una audiencia de conciliación al inicio, programar la audiencia supletoria para la declaración de testigos, nombrar a un perito, establecer de antemano el importe del anticipo para gastos, organizar su actividad posterior, etc.

Estos despachos o proveídos son instrumentos prácticos de gran utilidad basados en la economía procesal, que permiten evitar sucesivas presentaciones de escritos, proveídos y notificaciones, ahorrar tiempo, planificar una agenda para el desarrollo de la labor judicial y, así, prestar un mejor servicio de Justicia.



## ***La Administración del Tiempo***

La labor judicial comprende también el cumplimiento de tareas repetitivas que consumen buena parte de la jornada de trabajo, a la vez que desmotivan a quienes las cumplen.

Como consecuencia del recargo que tales tareas representan, es menor el tiempo de que se dispone para realizar otras actividades intelectualmente más complejas de las que también depende la realización de la justicia.

Así, muchas veces el tiempo se aprovecha mal, se producen los llamados “tiempos muertos” y se retrasa la solución de los conflictos.

Para cambiar tales prácticas es necesario:

- Detectar las causas de las “pérdidas de tiempo” y contabilizar los “tiempos muertos”
- Establecer cuánto tiempo lleva cada tarea
- Diferenciar, dentro de lo urgente, lo importante, lo postergable y lo delegable
- Organizar una agenda semanal
- Reorganizar las tareas optimizando el uso del tiempo de trabajo
- Delegar el trabajo eficazmente
- Evitar interrupciones inoportunas
- Especialmente, evitar que el tiempo libre sea invadido por el trabajo pendiente o urgente.

## **9. La Comunicación Interna**

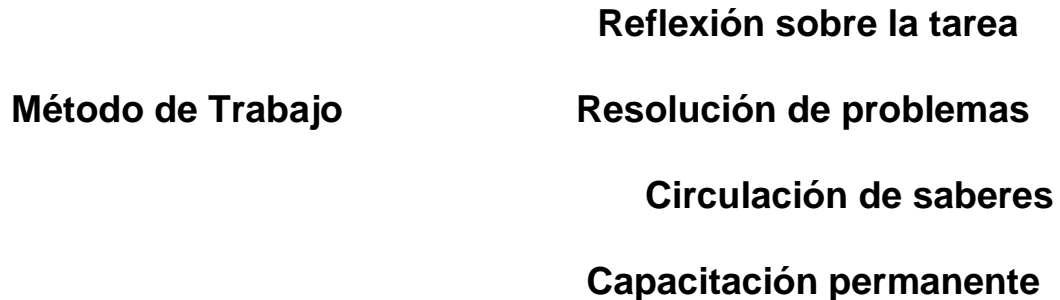
### ***Las Reuniones***

La planificación y ejecución coordinada de la gestión sólo puede llevarse a cabo mediante la interacción permanente del juez, el secretario y el equipo.

Para hacerlo es necesario que se pauten reuniones de trabajo a realizarse con una periodicidad fija –por ejemplo, semanal-, que

tengan una duración estimada, y para las cuales se determinen los temas a tratar.

A través de las reuniones es posible elaborar pautas de trabajo que implican la reflexión sobre las actividades cotidianas, la resolución de problemas, la circulación de los saberes acumulados y la capacitación permanente.



Las reuniones de trabajo facilitan el análisis colectivo de la gestión cotidiana, los problemas que en ella se presentan y las vías para su solución.

Estos encuentros también permiten intercambiar opiniones en torno a casos puntuales a resolver, enriqueciendo así la perspectiva de quien va a decidir al aplicar integralmente las ideas y apreciaciones de los otros miembros del equipo.

La creación de un entorno de diálogo fomenta la creatividad, potencia el trabajo en equipo y la voluntad de superación colectiva.

Por otra parte, los encuentros fuera del lugar de trabajo, realizados para compartir momentos de esparcimiento y diálogo sobre temas enteramente ajenos a la actividad cotidiana, son otro canal de gran importancia para lograr una mayor empatía y fortalecer las relaciones humanas.

### ***El Diálogo***

Los actores del Sistema Judicial deben dialogar permanentemente a fin de intercambiar ideas en busca de las mejores opciones para su tarea conjunta.

El diálogo requiere que los actores se expresen abiertamente y sinceramente desde sus propias convicciones.

Pero dialogar implica también saber escuchar al otro, con atención y apertura mental.

El fomento del intercambio cotidiano de ideas entre el juez, el secretario y los miembros del equipo, puede contribuir decididamente a que todos encuentren respuestas superadoras en bien de la mejora continua del trabajo judicial, el ambiente laboral y la calidad de vida.

### ***Los Foros***

Por otra parte, la sensibilización de todos los actores del Sistema Judicial necesita del establecimiento de foros para compartir experiencias, difundir e implementar la nueva gestión judicial y crear espacios de enseñanza y aprendizaje.

En estos foros, los jueces, funcionarios y empleados son invitados a participar con vistas a debatir los cambios en la labor administrativa de las unidades judiciales y, así, contribuir voluntariamente al logro de una mayor eficacia en el trabajo cotidiano.

Estas formas dinámicas de comunicación contribuyen también al aprendizaje y hacen posible que los protagonistas desarrollen sus aptitudes, mediante la circulación del conocimiento y la adquisición de las capacidades operativas necesarias.

Los foros de diálogo pueden desarrollarse en distintos ámbitos, ya sean juzgados o, independientemente de cada unidad judicial, lugares libremente elegidos por jueces, funcionarios y empleados.

Los cambios a debatir en los foros estarán encaminados a: desburocratizar el funcionamiento de las unidades judiciales, mejorar las relaciones laborales de los actores, y permitir un creciente acceso cuantitativo y cualitativo a la Justicia por parte de los destinatarios.

La participación debe ser voluntaria y comprensiva de todos los niveles jerárquicos, dar cabida a las iniciativas e ideas de todos los participantes, y desarrollarse con intervención de facilitadores.

Los criterios básicos para la organización de los foros son:

- Periodicidad de las reuniones
- Coordinación democráticamente establecida
- Temática consensuada
- Registro de los temas y cursos de acción analizados
- Amplitud de recursos pedagógicos (aula taller, transdisciplina, entre otros)

La realización de estos encuentros permitirá la creación de canales para:

- Generar un diálogo de saberes
- Estimular la creatividad
- Reflexionar sobre el compromiso ético de la labor judicial
- La permanente y acabada comprensión de que sólo la continuidad de la tarea conjunta contribuirá a lograr una transformación permanente de la gestión judicial

Mediante la labor de los foros, todos los participantes podrán percibir a su tarea cotidiana como un espacio de creatividad que les pertenece.

## **10. El Uso de la Tecnología**

La gestión judicial tiene una valiosa herramienta en las tecnologías de la información y las comunicaciones en la medida en que éstas, cuando son debidamente utilizadas, contribuyen a concentrar tareas, evitar duplicaciones de esfuerzos y optimizar el desempeño de las unidades de trabajo.

Es claro que la tecnología por sí sola no basta para satisfacer el servicio de la Justicia, ya que es un instrumento al que la gestión previamente planificada puede recurrir para que la sirva adecuadamente (y no a la inversa).

Así, el vínculo entre la gestión judicial y la tecnología será positivo en la medida en que esta última sirva para hacer realidad criterios de racionalidad y buen desempeño, de manera acorde con las decisiones de los actores.

A la luz de lo planteado sobre el trabajo en equipo, la participación de todos los integrantes es fundamental a fin de unificar y sistematizar los criterios de las prácticas administrativas judiciales. Y para lograrlo, la tecnología es una herramienta fundamental.

La utilidad de un sistema informático se advierte en la medida en que el mismo sirva para:

- La sistematización de modelos y procedimientos eficientes, asegurando su conocimiento por parte de todos los integrantes de las unidades judiciales
- La implementación de criterios para verificar su cumplimiento
- Proporcionar a los usuarios información a través de Internet.

La participación activa de los integrantes de las unidades judiciales y la recopilación de información que aporten los destinatarios, tienen una relevancia enorme para determinar qué gestión se espera y qué es necesario organizar.

La política de tecnología va mucho más allá de la sola adquisición de las computadoras y programas más modernos, ya que es previamente necesario determinar con pautas comunes y verificadas qué materiales deberán utilizar tales ordenadores y cuáles son los criterios de decisión acerca de dichos instrumentos de trabajo. Es claro que para cumplir esta tarea resulta esencial la actividad de los propios operadores, que son quienes mejor conocen las necesidades, fortalezas y debilidades del sistema judicial.

Así entonces y desde una perspectiva general, el estado actual de la infraestructura tecnológica y los sistemas de gestión informática general crean las condiciones para que, con los cambios y adaptaciones que nuestra Justicia necesita, los operadores puedan cumplir sus tareas mejor y más rápidamente.

Pese a tales posibilidades, es común que en muchas unidades judiciales las computadoras se usen sólo como máquinas de escribir eléctricas: en gran medida, esta práctica tiene que ver con el hecho de que aún resulta imprescindible proporcionar a los actores una capacitación intensiva en el empleo de la tecnología informática para el mejor aprovechamiento de sus ventajas.

### ***Los Modelos Estandarizados***

La gestión judicial también se agiliza considerablemente mediante el uso de modelos de proveídos y resoluciones habituales para el trámite de causas y casos.

Contribuye a su mejor empleo la ordenación de tales modelos en archivos informáticos según criterios uniformes -por ejemplo, números de artículo, voces o temas-, y su incorporación en una ubicación física y tecnológicamente conocida por todos los operadores conectados en red. Se evitan así reiteraciones innecesarias y se optimiza el uso del tiempo, que podrá aprovecharse mejor para la resolución de los casos en sus particularidades, permitiendo que todos trabajen menos y mejor, a la par de una mayor intermediación de los jueces.

### ***Las Páginas Web***

La labor del abogado y el confronte interno se ven facilitados mediante la puesta a disposición, incorporación -o “colgado”- de documentos uniformes (edictos, mandamientos, etc.) en páginas web.

Esta es otra vía de gran utilidad para simplificar la gestión judicial, tanto en lo interno como hacia el exterior, al brindar a los usuarios pautas similares para determinados tipos de presentaciones que están a cargo de los profesionales.

Cabe resaltar que en las actuales condiciones este será un avance significativo, con la expectativa de alcanzar otro aún mayor cuando los propios órganos judiciales generen tales documentos: así,

quedará eliminada la tarea de “confronte” que actualmente ellos deben cumplir.

### ***Las Notificaciones***

Los actos de comunicación insumen actualmente una parte sustancial de los tiempos del proceso judicial.

La gradual introducción de las nuevas tecnologías para la notificación electrónica tiene en este campo una importancia capital a fin de que la Justicia llegue a la gente mucho antes y, por ello mismo, mejor.

### ***Los Pagos Electrónicos***

Son también muy dilatados los tiempos que habitualmente llevan, entre otras labores fundamentales, el cobro de los cheques judiciales y la obtención de la información necesaria para el trámite de los procesos patrimoniales.

Es evidente que las aplicaciones informáticas de uso cotidiano en el sector financiero (pagos, débitos y transferencias electrónicas) deben todavía incorporarse de manera sistemática a los aspectos de la gestión judicial que se vinculan con aquél.

Por esta vía será también posible, rápidamente, que los usuarios y los profesionales resulten beneficiados y la labor judicial se vea optimizada.

## **11. Los Indicadores y Estadísticas: La Planificación**

Los cambios en la gestión deben hacerse con criterios realistas, y para concretarlos es imprescindible *conocer el terreno en que nos encontramos*: para saber hacia dónde podemos ir primero necesitamos determinar dónde (y cómo) estamos. Y a esto contribuyen las mediciones.

Para conocer nuestra situación con mayor detalle es muy importante el uso de las estadísticas, así como la determinación de los tiempos que cada actividad de respuesta lleva regularmente (por ejemplo, entre peticiones y proveídos).

Si se mide la duración total de los procesos y los tiempos particulares de cada etapa que los componen, es posible realizar un diagnóstico de la situación en que la propia unidad judicial se encuentra, plantear objetivos alcanzables (en lugar de hacerlo en abstracto) y verificar si éstos se cumplen.

Una adecuada capacitación en el uso de sistemas de gestión informática como los actualmente existentes –algunos de los cuales generan indicadores en forma automática, es decir, sin necesidad de su cálculo por los operadores- permitirá que sean todos los integrantes de las unidades quienes carguen la información estadística *sin darse cuenta*. Al hacerlo, podrán utilizarla para aquello en que la misma es tan imprescindible como escasamente explotada: saber qué tipos de casos ingresan para planificar la gestión conducente a su mejor resolución.

## **12. Las Relaciones con los Abogados**

La actuación de los profesionales del derecho tiene una importancia fundamental en la mejora del servicio.

Muchas veces, gracias a la labor de los abogados es posible que las partes alcancen buenos acuerdos y, así, se cumpla más eficazmente la tarea de hacer Justicia.

La disponibilidad y accesibilidad de jueces y funcionarios para con los profesionales, el diálogo respetuoso, la recepción de propuestas de mejora de la gestión y sus críticas constructivas, son esenciales para dar cauce a su acercamiento, el mutuo entendimiento y la superación compartida de las dificultades.



Los abogados tienen un conocimiento invaluable y abarcativo del funcionamiento de la gestión judicial en diferentes tribunales, lo que les permite realizar las mejores comparaciones. Por ello, son los mejores comunicadores de buenas prácticas y sus opiniones en materia de calidad del servicio, junto al desarrollo de una labor profesional acorde, pueden contribuir enormemente a hacer realidad una mejor Justicia “desde ambos lados del mostrador”.

### **13. La Opinión de la Gente**

La nueva gestión judicial coloca en un lugar central a la comunicación entre la organización y el destinatario del servicio.

Nada mejor que auscultar la opinión de la gente para saber cómo ve a la gestión y qué es necesario mejorar en el servicio de Justicia.

Con el objetivo de promover y fortalecer esta comunicación, es prioritario que la organización judicial:

- Brinde información relativa a los servicios que presta
- Transparente la gestión y reglas a las que se sujetan las relaciones entre todos los operadores (de ahí, por ejemplo, la importancia de la presencia personal de las partes y el juez en la audiencia del art. 360 del Código Procesal Civil y Comercial)
- Dé tratamiento a las consultas y pedidos de los usuarios
- Abra canales de retroalimentación con los destinatarios, incorporando al sistema sus quejas y reclamos.

Resulta también necesario elaborar cuestionarios para recolectar información sobre los requerimientos, demandas, impresiones, preferencias o valoraciones de los destinatarios del servicio, y luego buscar o promover las oportunidades para recoger los datos respectivos.

Contribuyen también al mismo cometido la colocación de buzones de sugerencias y, especialmente, la realización semestral de encuestas anónimas de opinión dirigidas tanto a los profesionales como a los particulares.

## ***Las Encuestas***

Permiten conocer y medir los niveles de satisfacción de los usuarios respecto de los servicios, y averiguar también si la gente percibe y aprueba los cambios que se implementan en las unidades judiciales.

Las encuestas pueden completarse con la mediación de un encuestador (de la oficina o externo) que formule las preguntas al público, o pueden ser autoadministradas dejando los formularios junto a un buzón en la mesa de entradas de cada unidad judicial. También pueden enviarse los formularios por correo electrónico o postal, si previamente se recolectan las direcciones de los usuarios que acudieron a las unidades judiciales.

Una encuesta tipo puede componerse de cuatro preguntas, con opciones múltiples para dar respuesta (por ejemplo, “Muy bueno”, “Bueno”, “Regular”, “Malo”, “No sabe / No contesta”):

- Una sobre la calidad de la atención
- Otra sobre la calidad de las resoluciones
- Otra sobre la accesibilidad del juez y los funcionarios
- Otra sobre la calidad de las explicaciones recibidas

Si a ellas se agrega una quinta pregunta con respuesta abierta (por ejemplo, para que el encuestado proponga iniciativas de reforma en la gestión del órgano), se podrá obtener un nuevo e invaluable insumo con información hasta entonces nunca relevada en forma sistemática.

Por último pero no menos importante, es necesario realizar “encuestas de satisfacción” para evaluar, a través de los usuarios, las mejoras en la gestión, poniendo a prueba el proceso de cambio en la organización desde la perspectiva del destinatario.

En la medida en que toda la información obtenida se utilice para cambiar positivamente la gestión, se cimentará una nueva y mejor comunicación con la gente, que sabrá que su opinión es cada vez más tenida en cuenta.

## **14. El Análisis del Funcionamiento**

Ésta es otra herramienta de la mayor importancia para evaluar la gestión y contribuir a su mejora continua.

Las unidades judiciales deben llevar a cabo esta actividad en forma periódica para recoger información, verificar si las tareas se cumplen apropiadamente, y así contribuir al afianzamiento de la nueva gestión.

El desarrollo de la tarea de análisis necesita de la realización de planes de formación para el personal involucrado en todas las tareas que puedan afectar a la gestión.

Durante el análisis debe verificarse si el trabajo judicial y los procedimientos correspondientes se desarrollan de acuerdo con lo expuesto en los instructivos.

El análisis del funcionamiento representa el esfuerzo que deben realizar todos los actores para consolidar un beneficio compartido, un sistema de gestión diseñado a la medida de la organización judicial y en función de las necesidades de los destinatarios.

Tiene como objetivos:

- Comprobar la adecuación del sistema de gestión a las normas previamente establecidas
- Comprobar que las actuaciones de todo el personal estén de acuerdo con lo documentado
- Calibrar la eficacia de los procesos para alcanzar los objetivos propuestos
- Buscar la mejora continua proponiendo las acciones pertinentes
- En algunos casos, cambiar los procedimientos previstos según las conclusiones extraídas.

Por otra parte, el análisis del funcionamiento del sistema de gestión informática es fundamental en el proceso de mejora continua, dado

que permite verificar la eficacia de su aplicación y el nivel de concientización del personal que la lleva a cabo.

### ***Las Ventajas***

- El juez, protagonista fundamental de la gestión, puede entonces conocer más y mejor los problemas y el desarrollo de las tareas para lograr los objetivos planteados
- Al contar con una evaluación objetiva de la situación, el juez puede modificar los planes y los objetivos
- Es posible comprobar si los sistemas y procedimientos previstos están siendo llevados a cabo
- Se da mayor consistencia a los instructivos cuando se comprueba que son usados ampliamente
- Mejora la calidad de los servicios al ser éstos continuamente analizados
- Se reducen los tiempos de toda la gestión, porque es posible determinar las causas de los errores y, luego del diagnóstico, buscar los caminos adecuados para corregirlos
- En síntesis, se sabe más y mejor sobre cómo se presta el servicio de justicia.

### **El Desafío**

Al cabo de esta pequeña publicación se ha procurado describir los aspectos fundamentales de la nueva gestión que está haciéndose realidad en nuestra Justicia.

El éxito en la tarea será el de todos, si los actores –jueces, funcionarios, empleados, auxiliares y abogados- la llevamos adelante con responsabilidad y persistencia.

En otras palabras, la nueva gestión judicial necesita del compromiso, la cooperación y la labor de quienes trabajamos *en* la Justicia y *con*

la Justicia. Sólo a partir de este compromiso, la cooperación y el cotidiano esfuerzo de los actores el servicio podrá mejorar día a día.

Como la realidad nos impondrá cotidianamente nuevas exigencias, tendremos que estar siempre atentos a ella para que la organización funcione con dinamismo y procure satisfacerlas, diversificando y ampliando su prestación.

Es muy posible que las mejoras en el servicio contribuyan, a medida que la gente las perciba, a que quienes antes no accedían a la Justicia decidan hacerlo, aumentando en consecuencia la carga de trabajo.

Este es, precisamente, nuestro desafío: dar a la gente un servicio más amplio y renovado y, así, cumplir cada vez mejor con nuestro mandato constitucional de afianzar la Justicia.