

## **“XIII ENCUENTRO DE JUECES Y FUNCIONARIOS QUE APLICAN TÉCNICAS EMPRESARIALES PARA MEJORAR EL SERVICIO DE JUSTICIA”**

Fecha: 10; 11 y 12 de octubre de 2003

Lugar: Mar del Plata

Organizadas por IUS.

### ***EL TRABAJO EN EQUIPO***

Por Alejandro Lesser

Juez civil y comercial de San Isidro

Se enfatizó su importancia, las ventajas de trabajar de esa manera, la sinergia que se produce tanto en el plano individual, institucional y comunitario.

Se hizo referencia de cómo esa sinergia genera un aprendizaje organizacional determinante de conocimientos y experiencias grupales, o destreza para la acción.

Se recalcó que la visión y los valores compartidos dan sentido a la utilización del saber y del saber-hacer, de modo de generar una actitud recta y proactiva.

Se mencionaron todas las características que debe reunir un equipo de alto rendimiento (mayor conocimiento, mayor destreza operativa y actitud comprometida), lo que fluye de determinados comportamientos grupales (compromiso, confianza, visión compartida, sentido de equipo, etc.).

Luego se hizo referencia al Juzgado Civil y Comercial N° 11 de San Isidro, que fue radiografiado en su gestión mediante estadísticas y datos cuantitativos y cualitativos.

### ***LA PÁGINA WEB DE UN JUZGADO***

Por Enrique Francisco Wilkinson

Auxiliar letrado de un juzgado de San Isidro

En el último día del encuentro (12-10-03) se produjo un hecho muy significativo: la inauguración de “Una Página Web del Juzgado Civil N° 11” , ubicada en el sitio [www.casi.com.ar](http://www.casi.com.ar).

En ella, no solo se brinda información relativa a la gestión de ese organismo, sino también servicios al profesional (modelos de oficios, testimonios, turnos, recaudos para decretar subastas, etc.).

Además, se pueden leer trabajos doctrinarios efectuados por integrantes del juzgado, entre ellos el que expuso en este encuentro el juez Alejandro Lesser, cuyo resumen obra precedentemente.

También hay un “Canal de Comunicación” con el visitante.

El creador de la página ha sido el prosecretario Enrique F. Wilkinson, contando con el soporte técnico del Colegio de Abogados de San Isidro.

### ***LA CAPACITACIÓN DEL PERSONAL, AUTOGESTIONADA***

Por Susana Brianti

Jueza de paz del partido de Patagones

En los últimos años se realizaron en el Juzgado de Paz de Patagones jornadas de capacitación para los empleados.

En el 2001 se implementó un nuevo sistema, consistente en que cada integrante del grupo enseñara a los demás la tarea que realizaba. Cada uno preparó una o más clases y expuso de manera clara y sencilla, permitiendo de ese modo que todos conociéramos el trabajo de nuestros compañeros. El resultado fue altamente positivo. Los empleados se vieron motivados por la circunstancia de ser “capacitadores” de los demás.

En el presente año, con la colaboración y supervisión de la Subsecretaría de Planificación de la SCJBA, se está trabajando en un proyecto que consiste en requerir participación a instituciones de la comunidad de Patagones, que se relacionan con el juzgado, para que brinden información sobre diversos temas atinentes a su función y que interesan al desenvolvimiento del juzgado. Los empleados son los que intervienen en la elaboración y gestión del proyecto y, así, de ser destinatarios de las acciones de capacitación, han pasado a protagonistas.

### ***LAS ENCUESTAS, UNA MEDICINA AMARGA PERO NECESARIA***

Por Pablo Adrián Garbarino

Secretario de un juzgado federal de la ciudad de Buenos Aires

La introducción de este mecanismo en el proceso de reforma judicial, tiende a superar el crónico estado de crisis y lograr eficiencia, celeridad, descongestión y transparencia en la prestación del servicio de justicia, pilar esencial del buen gobierno

- Encuestas “externas”: los destinatarios son los actores “secundarios” del sistema de justicia (justiciables). Contestan más por su percepción ciudadana que por su conocimiento jurídico.

- Encuestas “internas”: dirigidas a los actores “primarios”: agentes judiciales, letrados, auxiliares y, a veces, partes.

- Dentro de las internas: a) de relevamiento: generalmente contienen iniciativas y propuestas. También “fines” (se consulta solamente a los agentes judiciales), b) de gestión: dirigidas a los letrados. Se subdividen en 2 tipos

- Ellos son: 1º) de “requerimiento”: muestra fortalezas y debilidades de la oficina judicial; 2º) de “satisfacción” (calidad): es consecuencia de la anterior. Se procesa el resultado, se emite un diagnóstico y se brindan “soluciones” en un marco de mejora continua.

### ***60 KG. DE LIBROS REEMPLAZADOS POR 80 GS. DE ZIP***

Por Adriana Mariani

Jueza civil y comercial de Gral. Roca

Buena parte de la inercia que conspira contra el cambio reside en la “auto-limitación”. A veces debemos ingeniarnos para sortear la burocracia y una forma de hacerlo es interpretar con amplitud el significado de las palabras.

La palabra “libro” ha adquirido una significación más amplia (superando el material que lo contiene), y hoy puede decirse que es “todo mensaje grabado en un soporte y que puede ser transmitido”.

En consecuencia el soporte electrónico es válido y no es necesario cambiar ninguna ley, acordada ni resolución para implementar el libro digital, que cumple acabadamente con los objetivos de la legislación.

- Almacenar datos.
- Posibilitar su obtención y consulta.
- Posibilitar el control y supervisión.

### ***LA SATISFACCIÓN AL USUARIO DEL SERVICIO DE JUSTICIA***

Por María Elisa Arias

Prosecretaria del Juzgado Civil 94, de la ciudad de Buenos Aires

§ Actitud frente a la crisis en la operatoria de los tribunales.

§ Búsqueda de alternativas concretas que provoquen cambios reales.

§ Búsqueda de la calidad, instalación de un sistema de gestión.

§ Satisfacción del usuario, comunicación, eficacia y eficiencia.

§ Resultados, encuestas, “feedback”.

§ Aspectos de la mejora continua aplicada al tribunal.

§ En el comercio se dice: “cliente contento, cliente que vuelve”. En el Poder Judicial ese axioma se transforma en: “usuario satisfecho, usuario que no vuelve”

### ***EL PREMIO A LA EXCELENCIA JUDICIAL***

Por Héctor Chayer

Director académico de FORES

Fores e IDEA, dos asociaciones civiles sin fines de lucro, instituyeron en 2002 el Premio a la Excelencia Judicial, que se entrega anualmente en dos fueros de la Capital Federal, variando cada año.

El objetivo principal es destacar frente a la sociedad que existen buenos jueces y juzgados eficientes, como medio para recuperar la confianza en la justicia. Además, se pretende así estimular la excelencia en la gestión judicial.

El proceso de selección es conducido por un Consejo Consultivo y un equipo de investigadores de Fores. Se analiza la productividad de los juzgados sobre la base de las estadísticas, se releva la opinión de los abogados, y se hace un estudio de campo sobre atención al público. Con estos datos objetivos, el consejo aporta su análisis prudencial, ya que lo conforman personalidades del mundo jurídico con amplia trayectoria y conocimiento del foro. Y así se conforman dos “temas”, en 2003 del fuero Comercial y los Tribunales Orales en lo Criminal.

Los 2 temas pasan a un jurado formado por 12 líderes de opinión, periodistas, dirigentes de ONG, empresarios y abogados. Este jurado tiene por misión elegir un juzgado de cada tema sobre la base de los valores que quiere presentar a la sociedad civil. El próximo miércoles 15 de octubre se reunirá en Fores (011-4815-6655) para decidir, y el premio se entregará el martes 28 del mismo mes a todos los integrantes del tribunal, desde ordenanza hasta el juez.

### ***LAS REUNIONES CON EL PERSONAL***

Por María Angélica Bernard

Jueza de menores, de Necochea.

1- Reuniones con espacio de Construcción de Confianza.

§ Confianza con los miembros del organismo.

§ Confianza en los responsables de lo decisonal.

§ Confianza en las bondades de la tarea en correspondencia y resguardo del fin.

2- Reuniones con espacio de Reflexión.

- Se plantean como mecanismo alternativo para la resolución de conflictos con los miembros del grupo.

§ Conflictos con la organización.

§ Conflictos con la conducción.

§ Conflictos con el modelo de gestión.

3- Reuniones como espacio de Formación Motivacionales y dirigidas a promover el desarrollo individual y/o del grupo.

Es fundamental instrumentar todo esto con una adecuada planificación y claridad de objetivos.

Las reuniones con el personal o reuniones de trabajo son una herramienta idónea para la materialización de una gestión eficaz y eficiente.

### ***CÓMO AFRONTAMOS EL COLAPSO DE LA “PESIFICACIÓN”***

María Inés Garzón De Conte Grand

Vocal de la Sala II de la Cámara Nacional en lo Contencioso Administrativo Federal

Es sabido que a raíz de la normativa dictada con fundamento en la emergencia económica que dispuso la “pesificación” de las obligaciones de dar sumas de dinero y afectó el régimen contractual vigente durante la convertibilidad, se produjo el colapso del fuero contencioso administrativo federal.

Por disposición de la Corte Suprema a cada juez de primera instancia -doce- le fueron asignadas 17 secretarías colaboradoras de los fueros civil, del trabajo y civil y comercial federal, y a partir del año 2.003, cada una de las cinco salas contó con cinco secretarías de cámara de los mismos fueros.

La cantidad de expedientes a resolver y la imposibilidad del juez –único responsable de ellos ante la sociedad- de proyectarlos demostró la imperiosa necesidad del apoyo del “equipo” para poder administrar justicia.

Para ello resultó indispensable reestructurar el modelo tradicional de división de tarea jurídica incorporando como proyectistas a los abogados que revisten en el escalafón administrativo, bajo la tutoría del juez o del secretario.

Esto no pudo llevarse a cabo sin la colaboración de todos, porque la reconfiguración del trabajo involucró no sólo a los tutores –jueces y secretarios- y al empleado abogado dispuesto a aprender, sino también al resto de los administrativos que debieron optimizar su rendimiento para poder desafectar de la tarea administrativa a aquél con capacidad para la labor jurídica.

Para afrontar la unificación de todos los colaboradores en un único equipo, la Sala II elaboró cuidadosamente instructivos sobre el manejo del sistema informático, registro de sentencias y modelos de proveidos de trámite, de resoluciones interlocutorias y definitivas.

Asimismo, dispuso la obligación de completar una ficha por cada expediente con los datos esenciales de las causas –constancias de documentación, decisiones de primera instancia, planteos y recursos presentados- que debía ser abrochada en la solapa interna de la carátula a efectos de facilitar el control en forma rápida por los tutores.

Partiendo de la premisa de que al centrar el aprendizaje en determinado tipo de casos se logra un mejor rendimiento, se clasificaron las causas para proyectar por grupo.

Tal organización no implicó una delegación de la función propia del juez de dirimir el conflicto planteado, sino una organización del trabajo para posibilitar la expresión de su voluntad en el menor tiempo posible.

Ello exigió de los magistrados un seguimiento constante, disponibilidad absoluta de tiempo, contacto directo con todo su personal, dedicación para el desarrollo de las capacidades del otro, a fin de transmitir con el ejemplo la cultura del esfuerzo y responsabilidad, generar el sentido de pertenencia al grupo, obtener consenso y comprensión de la sinceridad y profundidad del compromiso que la tarea judicial implica.

### ***PRIMEROS PASOS PARA LA NOTIFICACIÓN ELECTRÓNICA***

Héctor Hugo Osiska

Juez laboral de Pte. Roque Sáenz Peña.

En el Juzgado Laboral de Sáenz Peña, se envía por correo electrónico, todos los días, a los profesionales que allí trabajan, una lista de despacho sin providencias (la que está disponible en mesa de entrada) y otra con las providencias diarias, testimonios, interlocutorios, sentencias y demás movimientos de los expedientes que se han producido en la fecha.

Ambas listas se remiten a la hora trece, de modo que funciona como un sistema “on-line” pero sin ningún costo que implique adquirir equipamiento para ese sistema.

De este modo, los profesionales no necesitan concurrir al juzgado a tomar despacho ni enviar a sus secretarías, con el ahorro de gastos que ello implica. A su vez, solucionamos uno de los mayores problemas que es las largas colas de mesa de entrada, y nuestro personal se ve aliviado, pudiendo estar al día con su trabajo.

hhosiska@arnet.com.ar

### ***AVANCES EN LA JUSTICIA TUCUMANA***

Por Josefina Lucila Valle y Mirta Olivera

Funcionarias del Cuerpo de Apoyo de la SCJ de Tucumán.

Fue exhibido un video que preparó la Dirección de Asuntos Judiciales el Cuerpo de Apoyo, en el que se presenta la informatización y la paralela modernización lograda sin préstamos, solo con fondos genuinos (Tasa de Justicia) y recursos humanos propios.

Se muestran allí, entre otras cosas, el establecimiento de un número único para cada expediente en todas las instancias que recorra, horario de trabajo desdoblado para un mejor aprovechamiento del tiempo, eliminación de la costura, fomento del trabajo en equipo, etc.

Las expositoras aclararon que se abordó el proyecto mediante reuniones periódicas con los distintos fueros, lo que significó una nueva metodología de trabajo, creándose nexos de comunicación entre la Corte y las diversas unidades judiciales.

Se utilizaron modelos teóricos y metodológicos de la Psicología Social y, en algunos juzgados, la fragmentación de tareas ha sido reemplazada por la figura del “empleado multifuncional”, situación que lo jerarquiza, mas allá del cargo que detente.

La excelente respuesta de algunos juzgados informatizados, motivó al Dr. Humberto Quiroga Lavié a proponer la implementación las Normas ISO 9001/2000, y se designaron tres “Juzgados Pilotos”, uno de los cuales es el referido por el Dr. Courtade en la síntesis siguiente.

Esto significa que a pesar de la crisis social e institucional, o como resultado de la misma, se va gestando un nuevo perfil del Poder Judicial para prestar un mejor servicio de justicia.-

### **LA GESTIÓN DE CALIDAD**

Por Carlos Courtade

Titular de uno de los organismos tucumanos donde están aplicando las normas ISO.

- En esta exposición, se describió el trabajo realizado por el Juzgado de Cobros y Apremios de la 2º Nominación de San Miguel de Tucumán, para instrumentar la NORMA DE CALIDAD ISO 9001/2000 en la Unidad Jurisdiccional.
- Se analizó y se describió brevemente el Manual de Calidad elaborado por el juez, funcionarios y empleados.
- Se describieron los sistemas de medición de satisfacción de los usuarios y de los tiempos de respuesta del juzgado en los procesos judiciales.
- El objetivo que se había propuesto originariamente era mejorar en un veinte por ciento, pero al final se logró un doscientos por ciento.

### **LA INFORMATIZACIÓN DE UNA PROVINCIA, SIN GASTOS EXTRAS**

Por Juan Lagomarsino

Juez laboral y presidente de la Comisión de Informatización de la provincia de Río Negro.

La informatización en Río Negro se realizó con la partida presupuestaria asignada a ese rubro, sin pedir créditos.

A tal fin se establecieron prioridades. En la primer etapa se informatizaron los juzgados que se autopropusieron.

Enseguida, los demás también pidieron que se los incorporara a ese avance técnico. Por dicho camino, se evitó la resistencia al cambio.

La segunda etapa fue la extensión a los fueros civil y laboral porque manejan muchas causas con pocos organismos, en proporción con la amplitud de la vida jurídica que abarcan.

Después siguieron los juzgados de instrucción, fiscalías y defensorías y, por último, los juzgados correccionales y las cámaras del crimen.

NOTA: el coordinador de este encuentro, Pelayo Ariel Labrada, ha recogido información de que la Provincia de Salta tiene gestionado un préstamo en el

Banco Mundial de u\$s 10.000.000; la Provincia de Santa Fe ha presupuestado u\$s 8.000.000 para informatización, Nuequén u\$s 5.000.000. En general ninguna baja de u\$s 3.000.000; lo que contrasta con Río Negro que está cumpliendo el mismo objetivo con u\$s 1.200.000, sin recurrir a préstamos.

### **TRABAJANDO CON LOS ABOGADOS, Y NO CONTRA ELLOS**

Diego Dagorret

Secretario de un juzgado civil y comercial de San Martín.

Desde siempre el juez, secretario y empleados han sido formados con la idea de que el abogado particular es el enemigo número uno del tribunal, que sólo quiere sacar provecho de las situaciones. Se ha llegado a un punto que el mostrador de la mesa de entrada parece una trinchera de batalla, de allá para acá los buenos, de acá para allá los malos.-

Los avances de las ciencias sociales nos impulsan a la utilización de la totalidad de las posibilidades humanas para mejorar los procesos, es decir, que de una relación de cordialidad se genera más a menudo un compromiso, el cual permite que cada uno se esfuerce de una manera mayor que si se trabajara desde la indiferencia

Dicha posición, que siempre se asumió puertas adentro de los tribunales, con los empleados, lleva a la convicción que es perfectamente realizable hacia el exterior, es decir, integrar a los letrados intervinientes en cada proceso para trabajar en forma conjunta con el juzgado.

En la política denominada de "despacho abierto", todo profesional debe tener libre acceso para consultar al empleado correspondiente y sus superiores, el porqué de los proveídos. En caso de que el diálogo nos haga ver lo erróneo de una providencia, es menester la rectificación inmediata de la misma.

Tales interacciones provocan una especial confrontación constructiva de la que se desprenderá, en la mayoría de los casos, un despacho más eficaz y/o más veloz.

Desde otro punto de vista, esta manera de trabajar brinda a los superiores una herramienta eficaz para el control de la actividad de los empleados.

Son aportes valiosos, dignos de ser aprovechados, si se quiere llegar a un proceso eficaz.-

### **PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DIGITAL DE IMÁGENES, NUEVA CIENCIA APLICADA A LA CRIMINALÍSTICA**

Por Antonio Oscar Forte

Perito del Laboratorio Forense, de La Plata

Nuestra vista distingue, en las mejores ocasiones, entre 20 y 25 tonos de grises. Un ordenador, al ser digital la imagen, evalúa 255 tonos en escala de grises y aproximadamente 16.000.000 de colores en formato color. Al ser cada uno de ellos un número, la imagen es operable matemáticamente, arrojando productos finales que nuestra vista no puede discernir.

Existen diversos rangos de "luz" que nuestros ojos y los sensores convencionales no pueden ver, como los rayos X, los ultravioletas y los infrarrojos, que son captados por una cámara digital tipo multiespectral, como la que se utiliza en el laboratorio de La Plata.

Ante los 120 espectadores, se exhibió la imagen de un papel quemado en el que, con estas nuevas tecnologías, se podía leer claramente lo que en él había sido escrito. También casos de adulteración de documentos (borrado, enmiendas, superposición de tintas, antigüedad de ellas, medición de espesores de trazos, etc.).

Entre otras muchas cosas, es posible realizar peritajes balísticos, estudio morfométrico de huesos para determinación de edad, talla y sexo; digitalización de perfiles de ADN, determinación de edad y sexo por micrometría dentaria, identificación de tarjetas de crédito adulteradas, dinero falsificado, manipular imágenes aéreas y satelitales para esclarecer conflictos derivados de inundaciones, alteraciones ecológicas, desechos industriales, etc. Es importante destacar que estos peritajes se hacen con mucha rapidez y no son destructivos, quedando sin alteración el material ofrecido para el estudio.

### ***PALABRAS FINALES***

Gerardo Conte Grand

Diputado nacional, integrante de la Comisión de Justicia

Me honra participar en un encuentro cuyo objetivo es intercambiar experiencias e ideas para mejorar el servicio de justicia, y les agradezco la imprevista oportunidad que me brindan para hacerles conocer algunas opiniones.

En primer lugar, destaco algunos valores muy importantes de este encuentro.

Todos los concurrentes tienen un real compromiso con la lucha por mejorar el servicio de justicia.

No se trata de esos seminarios o congresos financiados con fondos públicos, en los que algunos aprovechan la volada para hacer turismo, sino de un encuentro en el que cada concurrente paga sus propios gastos. Lo que prueba su interés real.

También me ha llamado la atención como hecho muy positivo, las características de las exposiciones, que han conjugado la formación científica e intelectual, con la claridad y la simplicidad.

Además se han alternado como expositores camaristas, jueces, secretarios y otros funcionarios judiciales, con un espíritu encomiable de democrático respeto por todas las opiniones.

Confrontan estas características con los torneos inútiles de vanidades, que todos conocemos.

Rescato como sustancia del espíritu común, la voluntad de utilizar las modernas herramientas tecnológicas y los métodos organizativos, para potenciar esa clave del éxito que es el trabajo en equipo. Ninguna individualidad, por brillante que sea, puede cambiar el funcionamiento de las instituciones.

Ellas se cambian desde el nosotros, nunca desde el yo.

Siempre he pensado que la excelencia es una condición propia de una minoría en toda sociedad; similar al porcentaje de los disvaliosos. Y que el grueso del pelotón es influenciado, para bien o para mal, por esas minorías.

Creo que nuestro país necesita un inmenso cambio cultural, impulsado por ejemplos encarnados de honestidad, idoneidad y responsabilidad, como virtudes vinculadas y concurrentes.

Sólo conductas apoyadas en esas vigas, podrán vencer las tendencias a la transgresión de la ley y de los valores éticos; al desprecio de lo público; a la



transferencia de culpas a terceros, sin analizar jamás las propias; a la ley del menor esfuerzo. Entre otras características que explican donde cayó nuestro país.

Me voy con la convicción de que ustedes quieren ese cambio y están decididos a luchar por él.

Todos debemos hacerlo día a día, sin imponernos resultados inmediatos, para evitar frustraciones.

Pensemos como los arquitectos de las grandes catedrales de la antigüedad, que proyectaban sus obras sabiendo que no las verían concluidas.

Si nuestro esfuerzo contribuye al inicio de un cambio social, aunque de modo mas pleno solo lo vean nuestros hijos y nietos, nuestra vida habrá sido grande y valiosa.

La pertenencia a una gesta común y la paz de la propia conciencia, resultan en muchos casos mas satisfactorias que las recompensas materiales.

Espero estar en el próximo encuentro y llevar algún otro diputado con ganas de aprender.