

Comisión 1: Nuevos sistemas de gestión y desarrollo del proceso.

Título: “Herramientas de gestión judicial que colaboran a que el servicio de justicia sea más eficaz y eficiente”.

Autor: Ana Valeria Guerci.

Correo Electrónico: anaguerci@hotmail.com

Dirección Postal: Laprida 468 Oeste Capital San Juan.

Teléfono: 0264-154594547 (personal) 0264-4211213 (laboral).

Provincia: San Juan.

Síntesis de la Propuesta: “Lo jurídico y lo atinente a la gestión judicial, no deben ser tratados como si se fuesen dos planetas distintos, en el cuál cada uno gira en su propia órbita, sino por el contrario, deben estar unidos, ya que son las dos caras que tiene la prestación del servicio de justicia. Son muchos los medios e ideas que existen alrededor de la necesidad de implementar herramientas que midan la calidad de la gestión judicial, por lo que el fin de esta ponencia no es otro que transmitir y compartir mi experiencia personal respecto a distintos medios de gestión judicial”.

Hablar del rol del juez como gestor de calidad y de algunas herramientas para lograr que el servicio de justicia sea eficaz y eficiente, es un tema de alta relevancia por tres razones fundamentales que procederé a desarrollar a lo largo de la ponencia.

La primera, porque permite reflexionar sobre los objetivos que deben fijarse los jueces en sus juzgados, es decir, realizar el trabajo no como un deber o cumplimiento diario, sino con vista a deseos que trasciende el mero hecho de realizar una sentencia, con una mirada global y desafiante en la prestación del servicio de justicia.

La segunda, porque es la única manera de poder observar los obstáculos o problemas que se presentan alrededor de dicho servicio, permitiendo mitigarlos o intentando hacerlos desaparecer.

Y la tercera, porque muchas de dichas herramientas permiten lograr, por medio de su implementación, que se logren escuchar las opiniones de todos los integrantes del juzgado, de los abogados y del ciudadano en general.

Este trabajo está basado en la experiencia personal que tuve como juez de paz de uno de los juzgados que en nuestra Provincia pudieron certificar el cumplimiento de la Norma ISO 9001:2008 en el proceso de mesa de entrada y despacho, y que me pareció oportuno compartirlos por medio de la redacción de esta ponencia.

Estoy convencida de que no podemos brindar respuestas a los justiciables y a los ciudadanos en los distintos temas jurídicos, si no empezamos por medir la calidad de nuestra gestión.

Si solo nos abocamos al estudio de ciertos temas jurídicos de interés y no exponemos la relevancia que tiene lograr una mirada global de la problemática desde lo interno del juzgado y de lo exterior, difícilmente se pueda dar una solución definitiva a los problemas jurídicos que se vayan presentando.

Podemos tratar en temas como la violencia familiar la necesidad que existe de que se brinde por parte del poder judicial una solución rápida, pero si en el orden interno del juzgado existe deficiencias de organización, carencia de entusiasmo por parte de los empleados, falta de capacitación y de estímulos de reconocimientos en cada uno de ellos, todos estos temas quedan solo en el plano jurídico.

Lo jurídico y lo atinente a la gestión judicial, no deben ser tratados como si se fuesen dos temas distintos, sino por el contrario, deben estar unidos.

Escenario Previo

Previo a describir las herramientas que se pueden implementar para poder fijar los objetivos y metas del mismo, es relevante destacar y resaltar que se debe generar un escenario favorable para su éxito.

Se debe preparar y generar conciencia en todos los integrantes del juzgado sobre la importancia de incorporar dichas herramientas. Si las personas no comprenden el porqué de hacerlo y los beneficios que se ven volcados en su propia actividad, es difícil mantenerlas o implementarlas.

Además de ello, es de fundamental importancia que el juez esté involucrado en querer hacerlo y no delegue las reuniones en los secretarios u otras personas, esto se relaciona con el nuevo rol de juez, responsable no solo del dictado de sentencia sino como "gestor de calidad" en su propio juzgado. Ello no es menor, ya que importa que el juez vele por generar entusiasmo en los empleados del juzgado, reconocerles su valor y empatía. Significa que debe escuchar al abogado que reclama en mesa de entrada, al ciudadano que consulta y al que no puede hacerlo porque no tiene medios para ello.

Este rol del juez como gestor de calidad en el juzgado, engloba todos estos presupuestos, lo convierte en responsable de todo el funcionamiento del juzgado e incluso del reclamo del ciudadano que se acerca al juzgado. Asumir dicho compromiso implica realizar una serie de actividades que no se acortan en una simple encuesta de satisfacción hacia los abogados, sino en diversos actos concretos de medición realizados en forma constante.

Siguiendo dicho razonamiento, se debe evaluar el ambiente laboral en forma global e individual, fortalecer la comunicación interna y lograr el compromiso de cada uno de los integrantes del juzgado en asumir una gestión que aspira en forma constante a conquistar la calidad deseable.

Considero que el secreto del éxito o fracaso de lograr una gestión judicial efectiva y eficiente, radica en preparar y mantener siempre esta plataforma donde se van a desenvolver las distintas formas de hacer y medir la calidad de nuestra gestión judicial.

Algunas herramientas que contribuyen a medir la calidad de la gestión judicial

a) Definición de Objetivos:

Habiendo descripto la preparación previa que debemos hacer, se vuelve al punto inicial, referido a los distintos medios que se pueden implementar en vistas a poder fijar los objetivos y metas.

Ahora bien, ¿Qué herramienta se puede utilizar para fijar los objetivos en nuestro juzgado? En nuestra provincia, se dividió la actividad judicial de los juzgados en tres procesos a saber; mesa de entrada, despacho y por último, el proceso de revisión y firma, donde aquí se incluye la tarea del secretario y juez. Cada proceso señalado tiene sus propios objetivos y metas, teniendo cada uno de ellos distintas formas de medirlos. La diferencia entre objetivos y metas, es que el primero es formulado en forma más general, pero siempre posible de medirlo, mientras el segundo son los caminos utilizados para alcanzarlo. Así, un objetivo del proceso despacho puede ser *"disminuir los errores en las providencias"*, y al intentar responder ¿cómo se puede lograr ello?, comienzan a definirse las distintas metas, que podría ser por ejemplo *"lograr que el 80 % de las causas sean proveídas sin errores"*. Siguiendo dicho ejemplo, cuando se formulan los objetivos debemos tener claro, ¿que se entiende por error? y ¿cómo lo vamos a detectar?. Las distintas formas de medir su cumplimiento se logran por indicadores, que vendrían a representar el termómetro que indica como estamos respecto de los objetivos fijados.

En todo este proceso, aprendimos por medio de la continua comunicación con otros juzgados del mismo fuero, y con la colaboración constante del área de calidad del poder judicial de San Juan, que no debemos colocar metas tan amplias que no puedan ser medibles, como por ejemplo fijar *"lograr la plena satisfacción de los justiciables"*, ya que de ello nos deberíamos preguntar: ¿que se entiende por satisfacción plena?.

Una vez aclarado esto, debemos exponer cómo deben nacer los objetivos y las metas. Considero que éstas no surgen del juez en su escritorio, ni de una sola reunión, sino de sucesivos encuentros con todo el personal del juzgado y con los destinatarios del servicio de justicia, dejando constancia de cada una de ellas mediante actas. Cabe destacar que éstos no son estáticos, sino que con el tiempo se pueden ir modificando, por eso es tan importante mantener en forma constante comunicación fluida con todo el equipo de trabajo y también con los justiciables.

Tuve la experiencia positiva de realizar reuniones abiertas, invitando a los abogados a participar de ellas, a los fines de que expresen las necesidades y deficiencias que tiene cada proceso en nuestro juzgado. La invitación se realizó por medio del foro de abogados de nuestra Provincia, y también por medios mas informales como whatsapp. En tales reuniones se trabajó con el análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, lo que se conoce como FODA. Es necesario escuchar que requiere de dicho servicio el justiciable, entendiendo por tal, tanto los abogados como los partes que litigan y los auxiliares de justicia en general. También se debe escuchar lo que necesita cada sector (mesa de entrada, despacho y revisión y firma) entre cada uno de ellos.

En resumen, se deben comenzar a realizar encuentros donde surja y se reflexione lo que requiere el justiciable del servicio de cada uno de los sectores, y lo que cada uno de los sectores necesite del otro. En base a este flujo de comunicación van a surgir los objetivos y metas, pudiendo de esta manera, en forma posterior, definir las tareas y responsabilidades de cada sector.

Una vez identificadas las metas se puede definir con más claridad la actividad que debe desempeñar cada sector con sus respectivas responsabilidades. En otras palabras, mediante sucesivas reuniones se detecta lo que espera cada sector del otro y el justiciable respecto a ellos, de allí surgen los objetivos y metas, y finalmente conforme a ellas se definen las tareas propias de cada sector.

Por último, es dable destacar que es muy útil en esta etapa definir los perfiles y competencias que se necesita de las personas que van desarrollar las actividades en cada proceso judicial, y la posibilidad de poder evaluar su desempeño anualmente. Generalmente estos datos son llevados a cabo por Recursos Humanos del lugar donde trabajamos, pero se destaca que la definición de la actividad de cada sector sirve de base para su elaboración.

b) Medición de las metas

La segunda parte de esta ponencia está orientada a describir como se puede medir el cumplimiento de las metas, para ello, es necesario saber si hay una o varias, y de cada una fijar el resultado que espera el juzgado para considerarla que se ha cumplido. Por ejemplo, en mesa de entrada el objetivo puede ser "disminuir la cantidad de errores de mesa de entrada, mejorando el

desempeño de los integrantes", la meta "mantener el 0% de error" y luego planificar las actividades necesarias para cumplirlo, como puede ser, capacitación a todos los integrantes del juzgado, mantener en orden la ubicación de los expedientes, realizar reuniones cada 15 días, etc.

Para medir su cumplimiento se deben fijar cuáles van a ser los indicadores. Por ejemplo, en mesa de entrada podemos fijar que algún indicador sea "Expedientes mal ubicados en el mes", fórmula del indicador " Expedientes mal ubicados" (Total de la muestra (50), mas los detectados espontáneamente) , frecuencia de la medición "mensual".

Los errores, que podemos llamarlos desvíos, ya que se desorientan del camino que se pretende lograr por medio de las metas, se detectan de distintas maneras. En nuestro juzgado tenemos un libro de propuestas y reclamos, donde los abogados en una parte pueden dejar sugerencias o reclamos, y en la otra parte, se asientan las peticiones que son solucionadas o brindadas en el mismo día, acreditando con ello la accesibilidad del juez y el resto de los empleados con los justiciables. También cada uno anota los errores de cada sector, los que se exponen en reuniones y luego se tratan con una planificación de seguimiento. En lo personal, llevo un libro de Desvíos donde por color diferencio errores que surgen porque es necesario fijar criterios jurídicos, es decir, que surgen por falta de información o claridad del juez en la definición de conceptos que se deben aplicar en el expediente, y con otro color anoto el resto de los desvíos que se comunican o que detecto. En cuanto a los criterios jurídicos, en el juzgado hay una carpeta "compartida" en el sistema informático, donde todos los empleados pueden acceder a ella, en la cuál se guardan los diversos criterios jurídicos que se van definiendo por medio de charlas y capacitaciones. Todo ello con el fin de evitar errores al momento de realizar el despacho o de transmitir a los abogados información útil.

Es dable destacar, que en tales reuniones grupales, el foco o idea principal es detectar la fuente de los desvíos y no la persona que lo pudo haber cometido, porque la finalidad no es culpar a una persona sino mencionar en forma general el error a los fines de que no se vuelva a repetir, por ejemplo indicando en un caso solo el número de expediente y no la persona que proveyó.

Permitir reflexionar la raíz del problema permite planificar mejor las metas. Si la causa del error es por falta de información, en dicho caso se tendrá que hacer capacitación o implementar un medio interno de comunicación. En otro supuesto, puede tener origen la equivocación, en el hecho de tener una persona una gran cantidad de tareas, en dicho caso se tendrá que ver la posibilidad de que otra lo ayude. También el motivo del desvío puede ser porque la persona no esta a gusto con dicha actividad, en estos casos se tendrá que pensar en la re ubicación o en generar entusiasmo mediante charlas o diversos estímulos de reconocimientos. Con tal fin, cada 2 años se hace un reconocimiento a una persona por el desempeño laboral de los periodos comprendidos, y a los fines de ponderar los valores de solidaridad y honestidad, también se reconoce al mejor compañero mediante una selección interna en el juzgado. Los reconocimientos se elevan a la Corte de Justicia para su incorporación en sus legajos personales, además de entregarles un diploma para su recuerdo.

Por otra parte, para lograr agilidad y claridad en la actividad propia de cada sector, puede ser muy útil la elaboración de instructivos que describan en forma detallada cómo hacer una actividad, y de esa manera también disminuye el margen de error. Por ejemplo, en mesa de entrada el instructivo puede indicar cómo ubicar los expedientes para lograr agilidad en su búsqueda, lo que debe revisar el encargado de la mesa cuando presenta un escrito el abogado o cuando se prestan expedientes y/o devuelven documental, o realizar las caratulas de expedientes por color para distinguir las peticiones mas urgentes, etc.

Otra forma de medir es por los sistemas informáticos, donde figure el tiempo del expediente en proveerse o dictarse sentencia, así por ejemplo en el sector despacho una de las metas es proveer el 90% de los expedientes dentro de las 24hs, que mediante el sistema de Lex Doctor que utiliza el poder judicial de San Juan se puede medir mensualmente si ello se ha cumplido y en qué porcentaje.

En cuanto a las encuestas de satisfacción, fueron utilizadas al comienzo de la gestión pero actualmente no es un medio que nos permita medir. Se agrega que, en cuanto a dichas encuestas, es necesario al momento de utilizarlas,

tener claro qué pretendemos que ésta nos indique, sino de nada sirve implementarlas.

Finalmente, para concluir sobre este punto de la medición de las metas, decimos que los distintos desvíos que pueden surgir de cada proceso (mesa de entrada, despacho o revisión y firma), pueden ser detectado tanto en forma interna a través de los distintos medios descriptos en forma precedente como son por ejemplo; el sistema informático, el libro o ficha individual que cada uno lleva y que son expuestos en las reuniones, o en forma externa; el reclamo de un abogado escrito en el libro de propuestas y reclamos. Estos desvíos asentados por distintos medios sirven de base para elaborar los indicadores del cumplimiento de las metas.

Si como meta en el sector despacho nos proponemos *"lograr que el 80 % de las causas sean proveídas sin errores"*, los indicadores nos van a medir si ello se ha cumplido o no, y en qué medida. El indicador será la fórmula que permita evaluar que tan cerca o lejos estamos de las metas, como podría ser el resultado de una estadística que se haga. Continuando el ejemplo, el indicador de la meta señalada ut supra, podrá ser por ejemplo la fórmula que resulte de "ver la cantidad de errores detectados (por todos los medios descriptos ut supra en el mes) en el sector despacho sobre la cantidad de causas ingresadas en dicho sector en el mes. Distintos términos son utilizados en lo referente a calidad, pero lo importante es saber que comprende cada concepto en nuestro lugar de trabajo.

En nuestra provincia tenemos la Dirección de Control de Gestión y Calidad Judicial del Poder Judicial de San Juan, quienes asesoran, capacitan y orientan en dichos temas.

Por ello, estimo que es fundamental que las provincias tengan un área o dirección destinada a tal fin, ya que es la única manera de consolidar un sistema de calidad sólido en el tiempo, fluido y principalmente compartido con el resto de los juzgados.

c) Apertura y Comunicación del juzgado con los justiciables y ciudadanos

En cuanto a la tercera razón por la cuál es importante implementar herramientas que midan la calidad de nuestra gestión judicial, es que por medio de ellas se logra una apertura y comunicación con los justiciables y con la ciudadanía en general.

En dicha línea, compartimos que en un comienzo nuestro juzgado organizaba diversos encuentros de debate sobre temas jurídicos, por ejemplo: en tema violencia familiar, se invitó a una mesa de diálogo a miembros del poder judicial, poder legislativo y representantes de área mujer y niñez dentro del poder ejecutivo. Otros de los encuentros fue para tratar el tema de la perención de instancia, donde se invito a los abogados a debatir mediante una guía de debate que previamente se les acerco. Se resalta que la Corte de Justicia de la provincia de San Juan tiene implementado varios programas, tales como "La Justicia en tu Comunidad" y "La justicia Rural" donde con distintos fines se acercan al ciudadano, se los escucha, se los capacita e informa y se los orienta. Por medio de estas charlas abiertas se logra escuchar las necesidades que tienen los justiciables, es decir, que los cambios jurídicos o implementación de ideas surgen, no desde el hecho de importar modelos que fueron realizados en otras provincias o juzgados, sino de haber estado presente en forma continua con los destinatarios del servicio de justicia. Solo así, las planificaciones tienen bases reales y no quedan en meros deseos o ideas inaplicables o vacías de contenido.

Para ejemplificar lo mencionado, en el tema de acceso a la justicia se habla mucho del lenguaje de las sentencias que es un punto muy importante, pero cuando se escucha a los demandados de escasos recursos que se presenta ante la justicia, se vuelca la necesidad de dar información útil para ellos, como es darles a conocer que existe la Defensoría de Pobres y Ausentes para los que no tienen recursos económicos para poder pagar un abogado particular. En base a ello, implementamos en nuestro juzgado, que en toda notificación del traslado de las demandas sea obligatorio colocar en la cédula dicha información. Luego en una segunda oportunidad, habrá que estudiar y medir que efecto tuvo dicha medida, y cómo seguir avanzado para disminuir la brecha que existe de falta de información y comprensión ante las actuaciones judiciales.

Por otro lado, creo que el mayor desafío en la actualidad es lograr unificar criterios de proceder y jurídicos con los juzgados del mismo fuero, generando seguridad jurídica.

Son muchos los medios e ideas que existen alrededor de la necesidad de implementar herramientas que midan la calidad de la gestión judicial, por lo

que el fin de esta ponencia no es otro que haber podido transmitir y compartir mi experiencia personal, a los fines de que por medio de ella pudiera despertar o recibir de otros, el fructífero intercambio de opiniones sobre un tema que pocas veces se deja traslucir en los encuentros nacionales e internacionales. A modo de reflexión final, quiero expresar que *"solo mediante una gestión judicial efectiva y eficiente, medible y transparente, se puede lograr que el servicio de la justicia se transforme de un reclamo a una realidad palpable"*.