

Premio Nacional a la Calidad en la Justicia

Desafiándonos

Experiencias de los participantes

Cristina Giordano - Pablo Ferrari
Compiladores



PRESIDENTE DE LA NACIÓN

ING. MAURICIO MACRI

MINISTRO DE JUSTICIA Y DERECHOS HUMANOS

DR. GERMÁN CARLOS GARAVANO

SECRETARIO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

DR. MAURICIO DEVOTO

PROGRAMA DE CALIDAD

DRA. SANDRA DOSCH

ÍNDICE

página

Prólogo. Germán C. Garavano	VII
Presentación. Sandra Dosch	IX
Primer año de actuación: acerca de los evaluadores del premio. Armando Bonelli	XI
Ideas para el discurso: algunas consideraciones generales. Domingo Mazza	XIII
Participantes del Premio	XV
La justicia y la calidad. Cristina E. Giordano y Pablo H. Ferrari	1
Relatos de las experiencias del Premio Nacional a la Calidad en la Justicia (PNCJ)	5
1. Unidad Funcional de Instrucción y Juicio N° 21. Especializada en Estupefacientes, Lomas de Zamora, Buenos Aires.....	5
2. Juzgado de Ejecución Penal N° 2, Morón, Buenos Aires	9
3. Juzgado de Primera Instancia en lo Civil y Comercial N° 8, Quilmes, Buenos Aires	10
4. Juzgado de Familia N° 2, Quilmes, Buenos Aires	14
5. Unidad Funcional de Instrucción y Juicio N° 13, Quilmes, Buenos Aires.....	16
6. Ministerio Público Fiscal de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Fiscalía General, Secretaría de Coordinación Administrativa de la Fiscalía General, Departamento de Relaciones Laborales.....	19
7. Fiscalía de Cámara Especializada en Violencia de Género, CABA.....	20
8. Juzgado Nacional en lo Criminal y Correccional Federal N° 4, CABA.....	23

9. Cámara Nacional de Apelaciones en lo Criminal y Correccional, Sala VI, CABA....	25
10. Instituto de Medicina y Ciencias Forenses (IMCiF), Resistencia, Chaco	29
11. Juzgado del Trabajo N° 3, Resistencia, Chaco.....	34
12. Oficina Judicial Penal de Puerto Madryn, Chubut.....	36
13. Juzgado de Control N° 6, Ciudad de Córdoba, Córdoba.....	39
14. Juzgado de Ejecución Fiscal N° 2, Ciudad de Córdoba, Córdoba.....	44
15. Secretaría de Gestión Común de los Juzgados de Ejecuciones Fiscales de la Ciudad de Córdoba, Córdoba.....	48
16. Juzgado Civil y Comercial de Primera Instancia y Tercera Nominación de Río Cuarto, Córdoba.....	55
17. Juzgado de Instrucción Penal Correccional y Contravencional, Santa Rosa del Conlara, San Luis.....	68
18. Fiscalía de Instrucción en lo Penal Octava Nominación de San Miguel de Tucumán, Tucumán.....	73
19. Juzgado Civil en Familia y Sucesiones, Primera Nominación, San Miguel de Tucumán, Tucumán.....	77
20. Cámara Civil y Comercial Común del Centro Judicial Capital de San Miguel de Tucumán, Tucumán.....	80
21. Oficina de Gestión Judicial de San Miguel de Tucumán, Tucumán.....	88
Introducción a los formatos digitales amigables.....	91
Reflexiones de los participantes (FDA).....	93
Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública	103
Decálogo Iberoamericano para una Justicia de Calidad	121

PRÓLOGO

Estas palabras están dedicadas a todas aquellas personas comprometidas en gestionar y ofrecer una justicia de calidad a los ciudadanos de nuestro país.

En el año 2016 creamos y presentamos el **Premio Nacional a la Calidad en la Justicia**, orientado a reconocer a quienes trabajan con convicción y ética para lograr una justicia más eficiente. Nuestra tarea se suscribe en ayudar al Poder Judicial a que vaya mejorando su relación con la comunidad y la prestación del servicio que brinda.

Esto se enmarca en el Programa Justicia 2020, que es un espacio de diálogo institucional y ciudadano que busca construir una justicia cercana, moderna, transparente e independiente. El objetivo es la elaboración, implementación y evaluación de políticas para construir, junto a la sociedad, una justicia que genere resultados socialmente relevantes y permita la solución de los conflictos en forma rápida y confiable.

La gestión de la calidad está siendo incorporada en la administración pública como una herramienta que posibilita la agilización de los tiempos de respuesta, la optimización de los procesos, la gestión de conocimientos, el uso eficaz de los recursos y la gestión por resultados.

La premisa es brindar una mejor atención y elevar los estándares del servicio prestado, facilitando el alcance de los objetivos institucionales de eficiencia, transparencia y control.

Esta publicación reúne los relatos, testimonios y experiencias de los participantes del premio 2017, con el objeto de compartir y contagiar su entusiasmo en pos de mejorar el servicio de justicia.

Es un orgullo presentar esta primera e histórica versión del Premio Nacional a la Calidad en la Justicia. Los invito a leer y vivenciar esta experiencia compartida.



Germán C. Garavano

Ministro de Justicia y Derechos Humanos de la Nación

PRESENTACIÓN

SANDRA DOSCH

Todos los días vemos en los titulares mediáticos noticias que dañan la credibilidad y la confianza en la justicia: la justicia injusta, la justicia que nunca llega.

Desde el Programa de Calidad del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la Nación pretendemos aportar a la recuperación de la credibilidad y la confianza en la justicia a través de la implementación de herramientas que posibiliten la mejora continua en la gestión de los procesos judiciales y que promuevan una justicia transparente, ágil y eficiente.

Queremos compartir algunos de los muchos ejemplos de la justicia que trabaja con compromiso, con vocación de servicio, de la justicia justa, la justicia que llega a tiempo. Esa justicia que no tiene lugar en los titulares mediáticos y que es necesario visibilizar como modelo a seguir.

Mi agradecimiento a todos los que han participado y colaborado en esta primera edición del Premio Nacional a la Calidad en la Justicia y mi aliento a seguir adelante en la tarea, demostrando que sí es posible brindar un servicio de justicia que garantice la protección de los derechos y la atención a las necesidades de la ciudadanos.

PRIMER AÑO DE ACTUACIÓN: ACERCA DE LOS EVALUADORES DEL PREMIO

ARMIDO BONELLI

Se comenzó por el Taller de Formación de Evaluadores —que fue dictado a comienzos de este año, contó con una gran concurrencia que mostró mucho interés en el tema, y evidenció una importante diversidad de experiencias previas—, una jornada muy interesante, con buenos expositores y con fluida interacción con el público. Una vez terminada, y con los currículums presentados por los inscriptos, se realizó una primera evaluación del nivel de habilidades para realizar la auditoría.

En segundo término, los jueces recibieron información acerca de los perfiles de los evaluadores y de las personas por evaluar junto con una planilla en la que se volcó el primer análisis. Los jueces ajustaron las ternas en función de las trayectorias de los postulantes evaluadores con el fin de mantener equilibradas las experiencias previas dentro de cada equipo. A lo largo del proceso debieron efectuarse algunos ajustes debidos a circunstancias personales —tanto de los evaluadores como de los evaluados— que mejoraron el resultado final.

Las reuniones semanales de jueces tuvieron lugar en la sala de reuniones de la Dirección General de Publicaciones del Honorable Senado de la Nación, cuyo uso fue cedido cordialmente por el Dr. Domingo Mazza. Las mismas fueron amables y fructíferas, y sumaron un total aproximado de 60 horas, incluyéndose dentro de ese número las comparecencias de los evaluadores interrogados acerca de las auditorías llevadas a cabo en los organismos.

Algunas conclusiones y sugerencias:

- *para evitar impresiones voluminosas del material, se recomienda que, en lo sucesivo, se entregue un PDF que incluya la presentación, el informe de retroalimentación por parte de los evaluadores y la planilla de puntaje, que se cargarán a una tableta electrónica para su posterior análisis;*
- *todos los organismos, con excepción de uno, se presentaron a todas las categorías existentes por lo que, para las siguientes ocasiones, se sugiere analizar*

previamente cuál es el nivel de su performance y seleccionar taxativamente la banda en la que desean competir. Esto evitará una ocasión de arbitrariedad involuntaria, sino también obligará a los organismos a tomar una decisión consciente acerca de cuál es su grado de desarrollo. Con este pedido se pretende evitar arbitrariedades en las zonas donde los puntajes se solapan al borde de cada banda (bronce, plata y oro), por lo que se considera que puede ser también una opción que los puntajes de los evaluadores sean operados por la administración del premio para que las bandas ya lleguen a ellos prefijadas;

- *se recomienda, como otra opción, fijar categorías en función de las ramas de actividad para evitar competencia entre organismos en extremo diferentes. Se sugiere como mínimo separar los juzgados del resto de los organismos que intervienen en la prestación de la justicia;*
- *cabe destacar que fue de gran importancia que, en esta primera edición del premio, se hayan presentado 21 organismos, número que supera ampliamente la cantidad esperable para competir por primera vez por un premio de estas características.*

Queremos dejar asentado el valor de la colaboración recibida por parte de la Lic. Andrea Ortiz Picasso y de la Lic. Laura Dramis en el trabajo de organización del material, en el manejo de las agendas, en la citación de los evaluadores, en el manejo de los medios informáticos y demás tareas de apoyo.

Para finalizar, se destaca el enriquecedor resultado de este primer año de actuación en el Premio Nacional a la Calidad en la Justicia que, sin lugar a dudas, contribuirá a la mejora continua dentro de los ámbitos que han decidido y que decidirán participar de aquí en adelante.

IDEAS PARA EL DISCURSO: ALGUNAS CONSIDERACIONES GENERALES

DOMINGO JOSÉ MAZZA

Como juez del Premio Nacional a la Calidad en la Justicia he podido comprobar que en esta primera edición se ha venido a completar un reconocimiento de la excelencia en la implementación de herramientas de gestión de calidad en el servicio que el Poder Judicial ofrece en nuestro país. Sin duda esta práctica de premiación —hecha hoy una realidad— viene a llenar un espacio de apoyo institucional y ha significado, en lo personal, una experiencia muy enriquecedora.

El trabajo planificado y ejecutado en tiempo récord, desde las entrevistas iniciales con las autoridades; el estudio de antecedentes académicos y profesionales de los señores evaluadores; los talleres de formación de cada grupo evaluador y; con sus líderes, las visitas a los distintos lugares del país; la recepción de informes y su clasificación; el trabajo de valorar y calificar codificando cada caso hasta llegar a la instancia final de los señores jueces para su resolución definitiva; todo ello ha constituido un trabajo de rigor casi algorítmico y de comprensión profunda, dada la heterogeneidad que la realidad empírica ofrece en este tipo de presentaciones.

Debo enfatizar con agrado que la labor de analizar cada caso con el invaluable aporte del cuerpo de evaluadores fue ardua, pero decididamente gratificante, ya que demuestra el compromiso asumido por todos, tanto por quienes realizaron la tarea de verificación, como por quienes tuvieron a su cargo la confección de informes al dedicar su empeño mientras las propias tareas diarias continuaban.

Es entonces, y a mi entender, este galardón, Premio Nacional a la Calidad en la Justicia”, una experiencia de carácter federal que vino a dar aliento y un voto de confianza a la idea de dar apoyo a las instituciones que quieran desarrollar en sus organizaciones modelos dirigidos a la mejora continua como filosofía de base. Ello se ha tornado un valor agregado para quienes creemos que este es el camino adecuado. Hablar de modelo implica, sin lugar a duda, un compromiso para quienes en él participan, ya que en la

medida en que generen una impronta en tal sentido, dicho modelo podrá ser posteriormente considerado como *benchmarking*, lo que constituye un importante incentivo para seguir creciendo en el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Cabe destacar el apoyo otorgado por parte de las autoridades, en especial del Dr. Germán Carlos Garavano, Ministro de Justicia y Derechos Humanos de la Nación; y de los responsables de la gestión del premio, particularmente de la Dra. Sandra Dosch y de su equipo que, de modo incondicional, permitieron la tarea objetiva y minuciosa que requería la responsabilidad con la que nos honraran.

PARTICIPANTES DEL PREMIO

Unidad Funcional de Instrucción y Juicio N° 21. Especializada en Estupefácnicos, Lomas de Zamora, Buenos Aires. Agente Fiscal: Mario Recalde.

Juzgado de Ejecución Penal N° 2, Morón, Buenos Aires. Jueza: Laura Conti.

Juzgado de Primera Instancia en lo Civil y Comercial N° 8, Quilmes, Buenos Aires. Jueza: Claudia Celerier.

Juzgado de Familia N° 2, Quilmes, Buenos Aires. Juez: Pablo Ferrari.

Unidad Funcional de Instrucción y Juicio N° 13, Quilmes, Buenos Aires. Agente Fiscal: Pablo Madina.

Ministerio Público Fiscal de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Fiscalía General, Secretaría de Coordinación Administrativa de la Fiscalía General, Departamento de Relaciones Laborales. Secretario de Fiscalía de Cámara: Juan Pablo Álvarez.

Fiscalía de Cámara Especializada en Violencia de Género, CABA. Fiscal de Cámara: Sandra Verónica Guagnino.

Juzgado Nacional en lo Criminal y Correccional Federal N° 4, CABA. Juez Federal: Ariel Lijo.

Cámara Nacional de Apelaciones en lo Criminal y Correccional, Sala VI, CABA. Juez de Cámara: Julio Lucini.

Instituto de Medicina y Ciencias Forenses (IMCiF), Resistencia, Chaco. Directora: Gabriela Lamparelli.

Juzgado del Trabajo N° 3, Resistencia, Chaco. Jueza: Cristina Suárez.

Oficina Judicial Penal de Puerto Madryn, Chubut. Directora de la Oficina Judicial: Valeria Vázquez.

Juzgado de Primera Instancia en lo Civil y Comercial de Tercera Nominación (Concursos y Sociedades N° 3), Ciudad de Córdoba, Córdoba. Juez en Primera Instancia: Julieta Gamboa.

Juzgado de Control N°6, Ciudad de Córdoba, Córdoba. Juez en Primera Instancia: Cristina Giordano.

Juzgado de Ejecución Fiscal N° 2, Ciudad de Córdoba, Córdoba. Juez de Primera Instancia: Claudia Smania.

Secretaría de Gestión Común de los Juzgados de Ejecuciones Fiscales de la Ciudad de Córdoba, Córdoba. Juez de Ejecuciones Fiscales N° 1: Julio José Viñas.

Juzgado Civil y Comercial de Primera Instancia y Tercera Nominación de Río Cuarto, Córdoba. Juez en Primera Instancia: Rolando Guadagna.

Juzgado de Instrucción Penal Correccional y Contravencional Santa Rosa del Conlara, San Luis. Juez: Jorge Osvaldo Pinto.

Fiscalía de Instrucción en lo Penal, Octava Nominación, San Miguel de Tucumán, Tucumán. Fiscal: Adriana del Carmen Giannoni.

Juzgado Civil en Familia y Sucesiones, Primera Nominación, San Miguel de Tucumán, Tucumán. Jueza Magistrada: Silvia Karina Lescano De Francesco.

Cámara en lo Civil y Comercial Común de San Miguel de Tucumán, Tucumán. Presidente del Tribunal y Vocal de Sala 1: Marcela Fabiana Ruiz y Augusto Fernández Ávila.

Oficina de Gestión Judicial de San Miguel de Tucumán, Tucumán. Secretario Coordinador: Luis Marcelo Zelarayán.

LA JUSTICIA Y LA CALIDAD

CRISTINA E. GIORDANO - PABLO H. FERRARI

Desde tiempos inmemoriales se habla, por un lado, de “justicia” y, por el otro, en ámbitos aparentemente opuestos o incompatibles, de “calidad”. La primera, enmarcada dentro del servicio público; y la segunda, perteneciente al sector privado empresarial. En principio parecían términos que no podían asociarse o que resultaban extraños entre sí.

Sin embargo, en las últimas décadas se ha comenzado a estudiar el tema de la calidad como una cualidad que debería definitivamente asumir el servicio de justicia.

Pero, ¿de qué hablamos cuando hablamos de justicia?

Cuando hablamos de justicia no nos referimos al **principio moral que lleva a dar a cada uno lo que le corresponde o pertenece, o a la constante y perpetua voluntad de darle a cada quien lo que le corresponde** (en palabras de Ulpiano), ni a una cualidad del ser humano, ni a ninguna otra definición filosófica del término. Nos referimos llanamente, y en forma limitada, a la función que tienen los poderes judiciales —sea de la Nación, de las provincias o de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires— de resolver pacíficamente los conflictos de las personas en el marco del Estado de derecho mediante la actividad jurisdiccional.

¿Y de qué hablamos cuando hablamos de calidad?

Partiendo de la base de que nos estamos refiriendo al Poder Judicial en tanto organización de carácter público que presta servicios a los ciudadanos, podríamos referir, de manera preliminar, que la calidad está relacionada directamente a su capacidad de satisfacer las necesidades y expectativas de los destinatarios de su actuación en materia de ejercicio de sus derechos. Por otro lado, también podríamos decir que la calidad de ese servicio está asociada a la percepción que el usuario tiene del mismo en cuanto a la efectividad de esta intervención estatal.

Como se ve, lo más dificultoso del tema ha sido siempre la posibilidad de encontrar un marco de referencia válido que permita analizar la calidad cuando se habla del servicio de justicia.

El primer gran marco de referencia que se puede vislumbrar es la Carta Iberoamericana de Calidad en la Función Pública, aprobada por la XVIII Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y de Gobierno (El Salvador, 2008). Este documento vincula la calidad en la gestión pública con dos propósitos fundamentales de un buen gobierno democrático:

- 1) toda gestión pública debe estar referenciada a la satisfacción del ciudadano, ya sea como usuario o beneficiario de servicios y programas públicos, o como legítimo participante en el proceso de formulación, ejecución y control de las políticas públicas bajo el principio de corresponsabilidad social; y*
- 2) la gestión pública tiene que orientarse para resultados, por lo que debe sujetarse a diversos controles sobre sus acciones, suponiendo entre otras modalidades la responsabilización del ejercicio de la autoridad pública por medio del control social y la rendición periódica de cuentas.*

Pero todavía la calidad no había sido ubicada en el lugar protagónico que debería tener en el marco del servicio público en general, y mucho menos en el servicio de justicia en particular.

El segundo gran marco de referencia llegó años después de la mano del Decálogo Iberoamericano para una Justicia de Calidad, concebido por la XVI Cumbre Judicial Iberoamericana (Buenos Aires, 2012). Se trata del primer documento que aborda de lleno el tema de la calidad en la justicia como derecho fundamental de los ciudadanos, estableciendo detalladamente todos los criterios que debe reunir, los que fueron consensuados por las máximas autoridades de los poderes judiciales de todos los países de Iberoamérica. Se trata, sin duda, del marco referencial más importante que existe a la fecha, no solo por la profundidad con que se aborda el tema, sino también por la legitimidad de quienes lo concibieron y porque se trata de un documento específicamente concebido para el servicio de justicia.

Y por último llegamos a la máxima referencia en el ámbito nacional, que vio la luz en el año 2016. Se trata del Premio Nacional a la Calidad en la Justicia, que fuera concebido y diseñado por el Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la Nación, en el marco del Programa Justicia 2020. El premio fue creado con el fin de reconocer la excelencia en la implementación de herramientas de gestión de calidad en los servicios de justicia. Su objetivo es apoyar la modernización, la innovación, la accesibilidad a la información, la mejora en la atención y la agilización de los tiempos de respuesta en la gestión de sus organizaciones. Pero lo más importante es que establece una serie de criterios objetivos que lo erigen como el más importante marco de referencia para ponderar la calidad en la justicia a nivel nacional.

Recibida la invitación para participar de esta primera e inédita edición del Premio Nacional a la Calidad en la Justicia, grande fue el entusiasmo que nos generó su convocatoria.

Desde ese momento, y como todos los participantes, iniciamos un camino que transitamos por primera vez, más allá de las experiencias en gestión que cada cual venía llevando a cabo en sus oficinas judiciales.

Luego de concretar la inscripción y cumplimentar sus mínimos requisitos, preparamos con los equipos de trabajo el informe relator —como lo hicimos todos— y, a renglón seguido, pusimos manos a la obra: comenzamos a desarrollar cada uno de los ocho criterios que la estructura de la convocatoria sugería.

Encontrándonos avocados a esa tarea, y mientras transitábamos este andar —el que compartimos como colegas de distintos fueros civiles y penales desde hace varios años capacitándonos en temas de gestión judicial— consideramos oportuno escribir sobre la experiencia que este desafío significaba para nosotros y nuestros equipos de trabajo.

En agosto del año en curso comentamos la inquietud a los responsables de la convocatoria del Premio en el Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la Nación. Depositando una gran confianza en nosotros, nuestra querida Sandra Dosch nos redobló la apuesta. Nos sugirió recopilar las experiencias de todos los participantes, tanto de los titulares y/o responsables de las oficinas judiciales como de los integrantes de los equipos de trabajo que estaban participando. Aceptamos entusiasmados el reto.

Esta recopilación de relatos, experiencias y vivencias que hoy compartimos con ustedes es la muestra simbólica del trabajo cotidiano y del recorrido que cada uno de los participantes realizó en su lugar de trabajo en el camino de la mejora continua. Optimizar los recursos, mejorar las intervenciones y las respuestas diarias, y brindar un servicio de justicia que esté a altura de las necesidades, requerimientos y expectativas de los usuarios del sistema judicial —especialmente de los sectores más vulnerables y con mayor dificultad de acceso, y en última instancia de la sociedad toda— es parte del anhelo de todos los que hicimos el trabajo que aquí presentamos.

Resta también enfatizar que este es un trabajo en equipo, ya que sin la generosidad, simpleza, apertura y motivación de quienes enviaron sus **experiencias** en texto, relato, gráfica y/o **formato digital amigable**, este trabajo no hubiera sido posible.

Nosotros aportamos la idea, la compartimos y la sostuvimos; el resto es el resultado del aporte de cada uno de los organismos que participaron. Juntos, en forma horizontal y colaborativa, construyendo diálogo y diseñando el proyecto (en conversaciones telefónicas, email y/o whatsapp), fuimos recolectando el material que se compila en este trabajo.

Agradecemos al Sr. Ministro de Justicia y Derechos Humanos de la Nación, Dr. Germán C. Garavano, a la Dra. Sandra Dosch, a Pablo Fisch y a Raúl O. Sala (quien nos ayudó con la compaginación y edición del material) y especialmente a todos los que enviaron sus experiencias y vivencias, sin las cuales esta recopilación no tendría contenido, más allá de nuestras buenas intenciones.

Los planes en equipo son solamente buenas intenciones, a menos que se conviertan inmediatamente en trabajo constante, disciplinado, colaborativo y comprometido.

De la lectura de los relatos surge que los participantes de esta convocatoria coincidimos en que concretar este viaje y llegar a la meta —desde la inscripción hasta la evaluación— fue un nuevo punto de partida como equipo y en lo personal; y aun con sus críticas constructivas y sus propuestas en áreas de mejora, el trabajo fue sumamente enriquecedor para cada una de las oficinas judiciales y de los integrantes de los equipos. La cosecha y sus frutos están a la vista, algunas fotografías lo ilustran y muchos testimonios lo confirman.

¡Gracias a todos!

RELATOS DE LAS EXPERIENCIAS DEL PREMIO NACIONAL A LA CALIDAD EN LA JUSTICIA (PNCJ)

1. Unidad Funcional de Instrucción y Juicio N° 21. Especializada en Estupefacientes, Lomas de Zamora, Buenos Aires

Agente Fiscal: Mario Recalde

Experiencias del Premio Nacional a la Calidad en la Justicia

Las experiencias vertidas en estas páginas poseen la intención de dar a conocer el trabajo que se realizó junto a los fiscales Alejandro Castro Olivera y Esteban Berriel, y todo el equipo.

Vivimos la postulación y el proceso como un premio.

Trabajaron con nosotros en la convocatoria, con gran entusiasmo y arduamente, los ayudantes fiscales Diego Lleyda, Daniel Eusebio Vaqueiro y Fernando Meli, los instructores judiciales Nora Medrano y Santiago Naveira, las auxiliares letradas Cecilia Annaccarato y Geraldina Cavaleri, los auxiliares de justicia Melisa Nadeo y Marcelo Santa Cruz y las pasantes Julieta Posse y María Florencia Pérez.

La experiencia fue totalmente fructífera y ha provocado en nuestro equipo un antes y un después respecto a las vivencias transcurridas durante el proyecto, el cual fue apoyado desde su inicio por el Fiscal General del Departamento Judicial de Lomas de Zamora, Dr. Enrique Ferrari, y reconocido en su importancia por la Procuración General, encabezada por el Dr. Julio Conte-Grand.

Hemos crecido en lo profesional y humano, tanto en lo individual como en lo grupal. Avanzamos notablemente desde efectuada la postulación al Premio, especialmente durante el proceso de elaboración del “informe relatorio” presentado.

Cabe resaltar a grandes rasgos —especialmente para los lectores que no participaron en el Premio— que el proceso incluye la postulación, la presentación de un informe de calidad de la organización (denominado relatorio) y luego

la visita, en la oficina judicial, de evaluadores designados por el Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la Nación, quienes después realizan propuestas de mejora a través de un informe de retroalimentación.

En nuestro caso, desarrollaron la tarea como evaluadores la Licenciada Daiana Borelli (Responsable de Calidad en el INTI) y los Dres. Eugenio Cozzi (Director del Registro Nacional de Sociedades, IGJ) y Juan Manuel Rilo (Poder Judicial de Bs. As.).

Tenemos la certeza de que las propuestas resultarán de gran importancia para la Fiscalía, ya que las mismas serán provenientes de destacados evaluadores.

Antes de contar mayores datos sobre las vivencias transcurridas durante la primera edición de esta actividad, es importante mencionar que los Departamentos Judiciales de la Provincia de Buenos Aires son las unidades territoriales en las que se divide la misma a fin de su administración de justicia.

El nuestro incluye el territorio de los partidos de Almirante Brown, Avellaneda, Esteban Echeverría, Ezeiza, Lanús y Lomas de Zamora, los cuales poseen en conjunto una cifra cercana a los 3.000.000 de habitantes (2.435.802, según el Censo 2010 de la Dirección Provincial de Estadísticas y Planificación General).

En cada Departamento Judicial, el Ministerio Público Fiscal está encabezado por un Fiscal General (el antes citado Dr. Enrique Ferrari, en el Departamento Judicial Lomas de Zamora), quien dirige la política de investigación del departamento, de acuerdo a las instrucciones del Procurador General y a las exigencias de su ámbito territorial de actuación. A su vez, dentro de sus deberes y atribuciones, organiza el funcionamiento del Ministerio Público Fiscal Departamental, coordinando y dirigiendo la labor de los agentes fiscales y demás funcionarios (art. 28 de la ley 14.442 de la provincia de Buenos Aires).

En la Fiscalía N° 21 se centraliza la investigación y juicio de delitos contemplados en la Ley 23.737 de Estupeficientes, desfederalizados por la ley 26.052, esencialmente los relacionados al narcomenudeo, aunque existen casos en los que se logra ascender en la cadena del delito (llegando, por ejemplo, a distribuidores, lugares de producción y almacenamiento), en los cuales se da intervención a la Justicia Federal.

Al ser designado como titular de la Fiscalía (a fines del año 2015) fue fundamental, en primer término, haber analizado la información existente en la UFlyJ (procesos, mediciones, estadísticas, división de tareas, etc.) a fin de establecer el punto de partida de la nueva gestión y planificar.

A partir de ello establecimos entonces objetivos a alcanzar, comenzamos a registrar y medir con mayor detalle todos los datos relevantes de lo que se hace. Implementamos una fuerte iniciativa en la investigación y persecución de los delitos relacionados a la comercialización de estupeficientes en inmuebles y en la vía pública, y establecimos diferentes estrategias de

mejora (tales como uniformidad y estandarización de procesos —modelos e instructivos—, capacitaciones internas y a fuerzas de seguridad locales, provinciales y nacionales, agilización en tiempos de respuesta, modernización en la comunicación, innovación en cuestiones operativas, optimización de recursos públicos, mayor relación con ministerios, municipios, organizaciones no gubernamentales, accesibilidad e intervención a fuerzas federales).

Desplegar una metodología de mejora permitió aumentar significativamente la cantidad de allanamientos realizados, de aprehendidos y de condenados por la actividad ilícita investigada por la UFLyJ y otros avances significativos en la calidad de la gestión pública.

Nos motivó a postularnos al Premio la implementación de las herramientas de gestión de calidad —en la que participamos todos los miembros de la organización—, los resultados obtenidos y especialmente el fuerte compromiso con el proyecto por parte de todos.

Desde la convocatoria mantuvimos en la organización gran cantidad de reuniones a fin de compartir la postulación, brindar ideas a volcar en los informes, dividir las tareas para recabar la información a incluir en los mismos, diseñar un mapa de proceso y analizar la confección final del “relatorio”.

Los principales desafíos del proyecto estuvieron centrados en la coordinación de la actividad del diseño del relatorio y en que en él quede representada debidamente la implementación de las descritas herramientas que llevamos adelante en la Fiscalía y las mejoras obtenidas con las mismas.

Si bien la Fiscalía no cuenta con un sistema de gestión de la calidad certificado, las acciones y pautas con las que operamos están orientadas a facilitar el acceso de la justicia a la población, como así también a lograr transparencia en el accionar del campo que nos convoca. Los obstáculos los fuimos trabajando con la colaboración de todo el equipo, que aportó la experiencia y las ganas de presentarnos.

Como líder del equipo motivé al equipo a que mostráramos cómo trabaja nuestra Fiscalía, diferenciada del resto especialmente por ser temática y porque sus integrantes supervisan, desde el inicio y personalmente, todo allanamiento que se realiza por venta de estupefacientes, a pesar de no existir ninguna norma o instrucción que así lo disponga.

El día de la visita de los evaluadores a la Fiscalía lo vivimos con alta expectativa por lo histórico de la misma. Transitamos la visita con tranquilidad para contar y mostrar a los profesionales designados nuestra labor diaria.

Sabemos que la gestión de calidad no finaliza con la sola implementación de algunas acciones o pasos, sino que es un camino que debe transitarse en el día a día laboral.

La apertura de la visita y su cierre —con todo el equipo presente— se llevaron a cabo en la sala de reuniones de la Fiscalía General debido a la trascendencia brindada por su titular, quien participó de las mismas.

El proceso nos favoreció en mejorar la comunicación interna y externa, en afianzar la visión y el compañerismo (destacándose especialmente el valor de trabajar en equipo) y en concientizar en mayor medida el impacto del proceso de calidad en la comunidad.

Más allá del resultado final de la evaluación debo destacar y agradecer la calidad profesional y humana demostrada por los mencionados evaluadores y la impecable coordinación efectuada por Pablo Fisch (Asesor del Ministerio en el Programa de Gestión y Calidad) y de todo el equipo de dicha sede.

Resalto también la tarea de los pasantes que prestan funciones en la UFLyJ, en virtud al convenio existente entre la Fiscalía General y mi querida Facultad de Derecho de Lomas de Zamora, de la cual soy orgulloso egresado y docente.

Asimismo destaco a todos los miembros del equipo por la gran vocación de servicio, necesaria ya que la Fiscalía está de turno todo el año, y por desarrollar las diferentes tareas en la sede judicial y en los barrios —tanto en días hábiles como durante fines de semana y feriados— con un rol proactivo, escuchando a los vecinos, recibiendo declaraciones en el lugar de los hechos y recurriendo a otras medidas que permiten conocer sin intermediarios la situación.

Por lo último expresado es que, en nombre de todos, también hago una especial mención de nuestras familias que nos apoyan en esta labor, la cual implica atender el teléfono durante el día y la noche y trabajar fuera de los horarios convencionales. Así lo hacemos, convencidos de que aportamos nuestra mejor versión para mejorar la problemática de la droga en los barrios.

Para finalizar diré que considero que “calidad” y “justicia” son dos términos de peso y de impacto en la sociedad y que este Premio marca un hito histórico en la relación de ambos. **El Premio marca por ello una herramienta útil para acercarnos a una sociedad más justa.**



2. Juzgado de Ejecución Penal N° 2, Morón, Buenos Aires

Jueza: *Laura Conti*

El principal desafío fue adaptar nuestro método de trabajo a las categorías en que se divide la evaluación. Además, fue complicado manejar adecuadamente la expectativa de mostrar todo el trabajo y dedicación que día a día ponemos para brindar un servicio de justicia de calidad, ya que si bien sabíamos que nuestro esfuerzo venía dando resultados positivos, no estábamos del todo seguros si ellos se verían reflejados debido al tipo de evaluación.

La principal expectativa era someter nuestra tarea a una evaluación que, de alguna manera, apruebe nuestra forma de trabajar. Al finalizar la visita a nuestro organismo, sentimos que alcanzamos ese objetivo. A la vez, al inicio también pretendíamos conocer qué aspectos podíamos mejorar y en cuáles estábamos actuando de manera ineficiente. Todavía no tuvimos la devolución del equipo evaluador; estamos a la espera de ella.

Básicamente, las acciones que tuvimos que aplicar son aquellas necesarias para obtener la información que debíamos volcar en el informe que presentamos. En lo que respecta al trabajo en sí mismo solo comenzamos a variar algunas formas de trabajo una vez que terminamos nuestra autoevaluación y nos dimos cuenta en qué aspectos debíamos mejorar inmediatamente. Lo principal fue el entusiasmo del equipo por participar de la iniciativa. Sin embargo, también puedo destacar que nos familiarizamos con la idea de aplicar un programa de calidad, y que aprendimos los términos técnicos que era necesario conocer para realizar el informe. Finalmente, la realización del informe nos permitió conocer nuestras debilidades, para poder adoptar medidas para fortalecernos. A modo de ejemplo, definimos una nueva forma de recolectar datos sobre nuestra tarea.

En realidad, se fortaleció la idea de que es necesario ser un equipo sólido para desarrollar nuestra tarea de manera adecuada, y de que debíamos interactuar armónicamente porque todos dependíamos de todos, sin importar el cargo.

Recomendaría participar del Premio, porque es sumamente gratificante repasar todas las medidas que se adoptaron para hacer posible el cumplimiento de la tarea diaria. A través de la autoevaluación que es necesaria para realizar el informe que se debe presentar, se aprende mucho.



3. Juzgado de Primera Instancia en lo Civil y Comercial N° 8, Quilmes, Buenos Aires

Jueza: Claudia Celerier

Nuestra experiencia como participantes del Premio Nacional a la Calidad en la Justicia (edición 2017)

Participar en la primera edición del Premio ha sido una experiencia inolvidable que ha marcado profundamente al grupo humano que integramos el Juzgado Civil y Comercial N° 8 de Quilmes. En principio porque nos permitió presentar nuestro sistema de gestión basado en la ISO 9001 que comenzamos a implementar en 2014 con la asistencia de una capacitadora del Instituto de Estudios Judiciales de la SCJ Buenos Aires. En ese momento, notamos mucha resistencia a la posibilidad de implementar un sistema de gestión de calidad basado en las normas IRAM en un organismo público estatal, y existían voces detractoras que manifestaban la incompatibilidad de dicho sistema con el Estado y descalificaban la certificación de calidad. Aun así continuamos en ese camino con la valiosa participación de la Lic. Graciela Frigeri y el apoyo del Instituto de Estudios Judiciales. Nuestro Sistema de Gestión de Calidad (SGC) fue construido por todos nosotros y la Lic. Frigeri de una forma casi artesanal, con reuniones semanales y asistencia a distancia, de acuerdo a las características de nuestro trabajo, la conformación del grupo y las necesidades que se presentaron.

Hemos tomamos mediciones desde el 2015, así que este es nuestro tercer año consecutivo de medición y registro de todos los datos que consideramos relevantes para evaluar la efectividad, alcance y calidad de nuestro servicio de justicia.

Escribir los informes, tanto el preliminar como el relatorio, fue un esfuerzo importante: todos colaboraron incluyendo distintos criterios y el informe lo fui redactando y articulando con el invaluable aporte de Fernando Paz, quien ha procesado y diagramado los gráficos que hemos presentado como resultados.

Dra. Claudia Celerier, jueza:

En lo estrictamente personal, participar en el PNCJ es un desafío que me ha permitido evaluar mi propia gestión y liderazgo al frente de un grupo humano maravilloso y que ha cambiado su conformación a lo largo de estos años, así como ver plasmado en datos y por escrito todo el trabajo que hemos efectuado desde que asumí en el 2011. También se evidencian los aportes de cada uno de los integrantes, incluidos los que han seguido sus carreras, en casi todos los casos con ascensos y mejoras importantes.

Finalmente, reafirmó mi compromiso con un rol que disfruto plenamente: si bien desde 1994 ingresé y desarrollé toda mi carrera previa en la Cámara de

Apelación, ser jueza de primera instancia es el lugar en el que quiero y me gusta estar, me permite canalizar mi vocación de servicio y tengo muchos proyectos que desarrollar aún para mejorar en muchos aspectos. Además siento que este tipo de iniciativas (PNCJ) permite educar, concientizar e incentivar a todos los integrantes del equipo, contribuyendo, en definitiva a replicar una forma distinta de administrar justicia.

En lo que se refiere al grupo, he notado un aumento del sentido de pertenencia, orgullo y revalorización al ver en el informe todo el camino recorrido y los resultados de las mediciones. Eso, entre otras circunstancias, surge de las siguientes transcripciones de declaraciones de integrantes del juzgado que pertenecen a una encuesta interna sobre nuestra participación en el Premio.

Dr. Claudio Pego, auxiliar letrado:

Con solo participar se realizó una autoevaluación de la organización, lo que permitió tener una visión global en materia de calidad, observando e identificando las fortalezas y oportunidades de mejora. El grupo se afianzó y empezó a creer que el camino recorrido y por recorrer es el acertado. Estimuló las relaciones interpersonales y la dedicación al trabajo. Se vio con claridad el trabajo realizado durante estos años y se lo vivió como una realización de un proyecto. Al presentarse las evaluadoras externas se fomentó la unión grupal sintiéndonos parte de un grupo que tiene un interés superior al individual y que va en una misma dirección. Generó entusiasmo, credibilidad en el sistema y ganas de participar.

Dr. Hernán Montalti, secretario:

*En mi experiencia, considero muy enriquecedor que una visión externa y objetiva califique el trabajo que realizamos diariamente. Lo veo con una acción que impulsa el progreso continuo del personal. Por otra parte, creo que fue una actividad que, por muchas razones, unió al grupo *(humanamente) a los fines de afianzar un trabajo en conjunto persiguiendo el mismo objetivo. Es destacable el esfuerzo realizado sin descuidar el trabajo diario.*

Nicolás Ramírez, mesa de entradas:

La experiencia es positiva, en tanto motiva al personal saber que el trabajo es reconocido y premiado a nivel nacional. A su vez, entusiasma al plantel a ganar y dar lo mejor para obtener el puesto más alto.

Fernando Paz, auxiliar:

Particularmente pienso que participar en el PNCJ nos dio la posibilidad de realizar una autoevaluación de la organización del juzgado, obteniendo una visión global en materia de calidad y pudiendo así identificar fortalezas y oportunidades de mejora. A nivel grupal, más allá de que todo el equipo comparte el compromiso de lograr los objetivos del sistema de gestión de calidad, el Premio nos dio la oportunidad de trabajar a todos al mismo tiempo

en un único proyecto. Por otro lado, a nivel personal, participar en el PNCJ constituye una experiencia curricular de gran valor, ya que no todo el mundo puede decir que trabaja en uno de los 23 juzgados que participaron en la primera edición de un premio que mide la excelencia en la forma de administrar justicia.

Dra. Lorena Bruno Magnasco, auxiliar letrada:

Haber participado en el PNCJ nos ayudó a tener y crear una identidad de grupo bien delimitada. La experiencia, sumada a las distintas capacitaciones que venimos teniendo desde la implementación del sistema de gestión de calidad, ha sido enriquecedora. Considero que la participación generó muchísimo trabajo para estar al día, realizando un esfuerzo más que evidente para cumplir con los plazos, independientemente del cúmulo de trabajo, dedicando muchas horas extras por semana de cada uno de nosotros. Ello deja en claro el compromiso de cada uno con el trabajo que realizamos y el esfuerzo que ello implica cada día. Tengo la plena convicción de que la redacción del proyecto del Premio vino a plasmar un proceso que como juzgado comenzamos hace unos años y venimos trabajando y sosteniendo de manera ininterrumpida. Poner los resultados en números y gráficos para mí fue revelador para tomar conciencia de todo lo que venimos haciendo y la gratificación de ver el esfuerzo que ponemos para alcanzar las metas, se nota.

Claudia Arcuri, oficial mayor:

La experiencia fue enriquecedora ya que nos permitió establecer nuevos parámetros en materia de calidad en la tarea diaria. Tuvimos la oportunidad de realizar una autoevaluación del proceso que aplicamos en forma individual y global en el juzgado. En cuanto a la visita de las evaluadoras fue muy agradable y palpitante debido a que nos puso algo inquietos y preocupados, lo que derivó en la unidad de todos y nos revalorizó como grupo de trabajo, integrándolo de manera activa con la titular del juzgado, Dra. Celerier.

Dra. Magalí Germade, auxiliar:

En mi opinión fue una experiencia agradable que produjo el fortalecimiento humanamente y como grupo de trabajo. Sentí que era una linda oportunidad para demostrar la forma en que el juzgado trabaja y el empeño que cada uno de nosotros dedica a su tarea. Asimismo, pienso que la idea de participar en un premio que implique algún tipo de reconocimiento al trabajo que realizamos, constituye una motivación tanto grupal como personal que nos permite crecer en el ámbito laboral y que nos brinda la ambición de querer superarnos día a día a fin de prestar un mejor servicio de justicia con los recursos que tenemos.

Dra. Margarita Núñez, auxiliar letrada:

El PNCJ me produjo una gran satisfacción al sentirme evaluada por una mirada externa respecto en la forma en que los empleados trabajan, tratando de que los justiciables reciban lo mejor de la justicia.

Dr. Diego Federico, oficial primero:

Participar en el PNCJ nos dio una mirada externa del funcionamiento del juzgado y el sistema de gestión de calidad (SGC) nos dio con números el trabajo realizado y nos puso casi sin darnos cuenta a la altura de participar en un premio. Generó una conexión extra entre todo el personal del juzgado.

Dra. Sandra Ojeda, secretaria:

Participar en el PNCJ me dio mucha satisfacción porque permite que el trabajo cotidiano con tanto esfuerzo y organización —más allá del resultado— sea evaluado para un menor funcionamiento y una mejora continua. Logré visualizar el gran trabajo efectuado en equipo y con la participación de todos.

Vanesa López, oficial primero:

La experiencia en la participación del premio nos dio una mirada más amplia de lo que hacíamos, es decir, el trabajo que realizamos diariamente reflejado en números y gráficos. También nos permitió una cercanía con la mirada de las partes y letrados y nos generó mayor conexión con todo el personal, mejorando aún más el clima de trabajo. La implementación del sistema de gestión de calidad nos colocó además de toda la preparación diaria a la altura del premio.

Sandra Aranda, auxiliar de intendencia:

Participar en el PNCJ fue una experiencia muy linda, en la que compartí muchos buenos momentos con todos mis compañeros. Más allá del resultado me pone muy contenta el haber participado.

Lorena Ruiz Díaz, oficial mayor:

Concluyo que la dependencia tiene todas sus tareas gestionadas y que siempre se encuentra en búsqueda de la mejora. Asimismo participar en el PNCJ me resultó un trabajo sumamente interesante y enriquecedor desde el aspecto profesional.



4. Juzgado de Familia N° 2, Quilmes, Buenos Aires

Juez: Pablo Ferrari

Para los operadores del Poder Judicial, el PNCJ se ha erigido en el marco orientador más importante y abarcador en materia de calidad en el servicio de justicia. Por causa de la desactualización existente en esta materia dentro del Poder Judicial, y de la estructura Federal de nuestra República, el tema de la calidad en el servicio de justicia se encontraba en un estado de desarrollo incipiente, inorgánico y disperso.

El hecho de que esta iniciativa surja del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la Nación bajo normas técnicas homogéneas y estructuradas en torno a una metodología uniforme, permitió que las oficinas judiciales del país puedan orientar sus esfuerzos de manera organizada.

Nuestro caso, como juzgado de primera instancia en el fuero de familia enclavado en el conurbano bonaerense, no fue ajeno al desafío y el solo hecho de participar nos permitió implementar mejoras en el marco de un orden metodológico en varios planos simultáneamente.

Por empezar, la definición de criterios de calidad que propone el PNCJ nos ayudó a focalizar nuestra atención y nuestros esfuerzos en aspectos de la función jurisdiccional que con anterioridad no atendíamos, o al menos no lo hacíamos en forma adecuada.

El primer ejemplo es el **enfoque en el usuario**. Si bien todos sabemos que nuestra función se justifica porque hay un usuario que la necesita, nunca nos pusimos a consultarlo de manera directa y sin intermediarios. Con anterioridad, solo conocíamos sus necesidades a partir de presumirlas y, en función de ello, introducíamos cambios en la oficina. La lógica del expediente funcionaba como una barrera de comunicación entre nosotros y los destinatarios de nuestro trabajo.

La experiencia de haber participado en el PNCJ nos permitió visibilizar más adecuadamente las necesidades y expectativas de los usuarios mediante el desarrollo de canales de contacto diferenciados de la formalidad y rigidez que imponen los expedientes. Hoy día, gracias al hecho de haber participado en la experiencia, nuestro juzgado cuenta con dos herramientas de contacto con la gente que nos permite conocer sus necesidades y dar mejores respuestas. Una es una página web que, además de brindar información, modelos y otros servicios, permite el contacto epistolar e informal con el público usuario más allá del clásico contacto que proporciona el trámite de un expediente. El otro es un buzón de sugerencias ubicado en la mesa de entradas donde recibimos:

- 1) una encuesta permanente de satisfacción que mide tiempo y calidad de la mesa de entradas, el despacho y las resoluciones; y*
- 2) un formulario libre de sugerencias y/o quejas.*

A partir de la puesta en marcha de estos canales, hemos tenido la oportunidad de conocer mejor a los beneficiarios de nuestro trabajo y de darles respuestas más adecuadas.

En otro plano pudimos entender cabalmente la importancia del **desarrollo del personal** como el valor más destacado de la actuación judicial. Ello nos permitió mejorar los canales de comunicación interna, el compañerismo y la posibilidad de desarrollar actividades lúdicas o de esparcimiento que antes no teníamos. Todo ello redundó en una mejora en el clima laboral, lo que impactó a la vez en mejores resultados de desempeño.

La participación en la iniciativa también nos permitió mejorar el tándem de **planificación/información y análisis**. Si bien antes de participar en la experiencia habíamos desarrollado indicadores de procesos que nos permitían mejorar el desempeño de la Oficina, en la actualidad los hemos optimizado y ampliado a otras áreas que antes no participaban. A la vez, la planificación a nivel ampliado de la dirección (juez y secretarios) se convirtió en un hábito que nos permitió, no solo adelantarnos a los problemas organizacionales que surgen día a día, sino también a diseñar soluciones a medida de esos problemas que solo pueden surgir a nivel de la oficina judicial.

Como consecuencia directa de desandar este camino, la preocupación por el **aseguramiento y mejora de la calidad** se convirtió en una meta concreta y ordenada al apoyo de los objetivos trazados en la planificación. Y el puente entre planificación y aseguramiento de la calidad se vio concretado por nuestras herramientas de información y análisis, las que, en forma de indicadores de procesos, nos permiten actualmente confrontar el desempeño verificado con el desempeño planificado. Esta verificación objetiva es la que garantiza la implementación de las correcciones necesarias en tiempo oportuno.

Otro aspecto que teníamos parcialmente descuidado y que mejoramos a partir de la experiencia del PNCJ es el **cuidado del entorno físico**. Si bien nuestra actividad no es contaminante, genera un importante volumen de desechos de papelería. A partir de la toma de conciencia que implica poner foco en este criterio de calidad, hoy podemos estar orgullosos de haber puesto en marcha un simple sistema de reciclado de papel, que a la vez nos permitió reducir abruptamente la generación de basura.

El ordenamiento según criterios de calidad que ofrece el método del premio también permitió visibilizar la importancia que el **liderazgo** ocupa en el buen o mal desempeño de las oficinas judiciales. El liderazgo participativo a nivel directivo (juez y secretarios) y el auspicio de nuevos líderes en cada una de las áreas a nivel operativo, nos permitió optimizar al máximo el capital humano. Anteriormente existía un perjuicio sobre el liderazgo. Parecía que se trataba de un tema exclusivo de la actividad privada. Sin embargo, en el Poder Judicial se trata de un factor tan determinante que termina por explicar, en gran parte, el buen o mal desempeño de la oficina. En nuestro caso hubo que

hacer un esfuerzo a nivel directivo para poner el tema al tope de la agenda por ser el elemento ordenador más importante para iniciar el camino hacia un servicio de calidad.

Por último, todos los medios utilizados no resultan suficientes si no pueden ser confrontados con mediciones objetivas que aseguren comparar los esfuerzos con **resultados concretos de la calidad**. Y ello no es posible de lograr si no se cuenta con indicadores. Uno de los grandes aportes que ha brindado la experiencia del PNCJ en nuestro juzgado es la confirmación de que la cultura de la medición es la herramienta más idónea para ingresar a un ciclo de mejora continua. Gracias a su uso, el cumplimiento con las metas es posible.



5. Unidad Funcional de Instrucción y Juicio N° 13, Quilmes, Buenos Aires

Agente Fiscal: Pablo Madina

Nuestra experiencia en la participación de la primera edición del Premio Nacional a la Calidad en la Justicia

Casi sin pensarlo, sin preparación previa, sin saber a ciencia cierta qué era la Gestión de Calidad, un día nos encontramos inmersos en esta cuestión. Llegamos a conocerla casi por azar. Al principio nos entusiasmó la idea de que la dependencia mi cargo reciba un premio, y nada menos que por la “calidad en la justicia”, y otorgado por el Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la Nación. Es cierto que uno puede sentir con absoluta convicción que su dependencia funciona bien, o muy bien, o tal vez de manera excelente. Pero sin duda sería mejor que esto lo dijera otro, mirándonos desde afuera. Es casi como contarle nuestras vidas a un psicólogo o un sacerdote y que él, desde afuera del problema, desapasionado, nos brinde su opinión objetiva. Porque, desde

adentro, uno se suele “enamorar de lo que hace” y suele perder objetividad ya que tampoco acostumbramos (ni tenemos oportunidad) a compararnos con nuestros pares. Estamos habituados a oír lo que dice el superior, pero no existe un instituto jurídico por el cual nos midamos con los iguales, incorporando por imitación recursos que nos resulten útiles y mejoradores de nuestro rendimiento. Lo que me faltaba contar es que, a poco de andar, nos dimos cuenta de que eran muchas las buenas intenciones que teníamos pero nos faltaba un poco de formación. El Premio, por el solo hecho de participar en él, nos dejó muchos beneficios. Posee un sistema de inscripción virtual, amigable, a partir del cual en pocos minutos ya estábamos incorporados. Fuimos recibiendo paulatinamente el material de trabajo por esta vía, con una guía muy minuciosa para confeccionar el informe preliminar y el informe relatorio. También nos proveyeron de algunos informes de gestión de calidad, para que los utilizemos como ejemplo. Otro elemento muy instructivo fue participar del Taller de Evaluadores que duró dos jornadas (intensas, pero ilustrativas y para nada cansadoras).

Allí llevamos una serie de dudas, que fueron despejadas. Además, tuve en lo personal una gratificante “experiencia federal” (si me permiten que sea algo poético). Nos encontramos con muchos representantes de distintos organismos de los poderes judiciales de distintas partes del país y nos dimos cuenta de que, sobre la visión de que podríamos ser “rivales”, prevaleció la idea de que éramos colegas y de que allí todos estábamos trabajando por la calidad en la justicia: todos los que estábamos allí reunidos para que la justicia sea más eficaz, más allá del trabajo por la calidad de nuestra pequeña organización.

Luego llegó el momento de la visita de los evaluadores, que resultó ser muy distendida, amigable. En absoluto nos sentimos “inspeccionados” ni “auditados”; por el contrario, en una reunión amena los evaluadores conversaron con cada uno de los integrantes de la Fiscalía y luego compartieron un *brunch* con nosotros, mientras intercambiábamos ideas y nos adelantaban una pequeña devolución que resultó muy constructiva. Quedamos a la expectativa de la devolución formal más minuciosa y a que nos la enviaran por escrito. Todos estamos habituados a la comodidad y hacernos salir de nuestra “zona de confort” siempre resulta difícil. Sin embargo, quienes nos encontramos a cargo de una organización no debemos olvidar que ella no nos pertenece y que debemos propender a su constante mejora, a la optimización de los resultados, tanto en cantidad como en calidad. Habiendo comprendido esto, mi misión como líder fue que todo el personal, desde el secretario hasta la empleada que posee el último cargo administrativo, comprenda el beneficio que reportaría que ingresáramos al Premio o, mejor aún, a la Gestión de Calidad. Esto no resultó fácil porque, como dijera, somos naturalmente reacios al cambio, por ejemplo, para entender que “hacer estadísticas no quita tiempo para el trabajo en las causas” sino que nos permite saber cuál es nuestro rumbo y, eventualmente, corregirlo para mejorar. Lo primero fue recoger la información de nuestra Fiscalía; mucha de ella era especialmente necesaria para medir el

rendimiento en cantidad. A poco de recopilarla, advertimos que, en cuanto a la información respecto de la calidad, no llevábamos registros, por lo que debimos implementar medios de registración.

Comenzamos por cambiar los sistemas de registración en papel por sistemas informáticos en planillas excel que nos facilitaba conocer los resultados mediante el uso de fórmulas. Organizamos de este modo el “control de ingreso de causas”, con fecha, carátula, nombre del funcionario a quien le había sido asignada y las diferentes alternativas de terminación de la misma. A esta planilla tienen acceso todos los miembros del equipo desde su puesto de trabajo, ya que ha sido instalada en red, con lo que luego de su ingreso en Mesa de Entradas, cada funcionario se hace cargo de la actualización de la causa que le fue asignada. Las estadísticas también les pudieron demostrar el rendimiento mensual que cada uno tiene, pudiendo comprobar el desempeño equilibrado de todos. Del mismo modo realizamos un cotejo de las estadísticas con otras fiscalías del mismo departamento judicial que tienen la misma especialidad, para cotejar nuestro trabajo con el de ellos. En este sentido promovimos reuniones con los fiscales y secretarios de esas organizaciones, a fin de unificar criterios de registración para mejorar el cotejo entre todos. El Premio nos concientizó respecto de otras cuestiones: la idea de que una organización debe también exteriorizar su presencia fuera de ella misma, brindando información al ciudadano y propugnando el cuidado del medioambiente. En tal sentido, hemos solicitado la colocación de una rampa para el acceso de discapacitados motrices, por citar un caso de una medida en esa dirección.. Sin perjuicio de que siempre he intentado concientizar a mi personal de que debemos tratar con especial cuidado al justiciable, tanto al imputado como a la víctima, la experiencia de participar en el Premio Nacional a la Calidad en la Justicia nos dio un refresco de aires nuevos de cómo mirar nuestra tarea. Esperamos que estas breves palabras sirvan para que algunos titulares de organismos judiciales se entusiasmen e inicien el camino de la calidad en la justicia.



6. Ministerio Público Fiscal de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Fiscalía General, Secretaría de Coordinación Administrativa de la Fiscalía General, Departamento de Relaciones Laborales

Secretario de Fiscalía de Cámara: Juan Pablo Álvarez

El 18 de septiembre de 2017 este departamento de Relaciones Laborales fue evaluado por el Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la Nación en el marco del Premio Nacional a la Calidad en la Justicia. El equipo evaluador estuvo conformado por Flavia Podestá como evaluador líder, Horacio Alonso como evaluador y Giselle Mangialavore, como evaluador en capacitación.

Este departamento de Relaciones Laborales se encuentra certificado bajo las normas ISO 9001:2015, desde 2013. Los procedimientos certificados son tramitación de solicitud de licencias y control de presentismo, con el objeto de mejorar la administración del servicio de justicia.

Como ya hemos mencionado en varias oportunidades,

La certificación de los procesos de concesión de licencias y control de presentismo colaboran con la debida prestación de justicia, agilizando y desburocratizando la gestión administrativa y principalmente realizando un control diario sobre la asistencia del personal para que siempre haya un empleado que concurra a su lugar de trabajo dando de esa manera un mejor servicio de justicia al vecino de la ciudad.

Asimismo, los descriptivos de puestos de trabajo efectuados resultan de gran utilidad, para que, junto con las capacitaciones que se realizan, consigamos una mejor aptitud de los empleados que se desempeñan en cada función, especialmente en aquellas unidades que interactúan directamente con los vecinos.

Esta primera experiencia como participantes del Premio Nacional a la Calidad en la Justicia resultó un gran desafío ya que este departamento de Relaciones Laborales no tiene una relación directa con el vecino, sino que se vincula a través de sus agentes y funcionarios en la debida prestación del servicio de justicia.

Como consecuencia de esto, esta participación nos ha dado la oportunidad de realizar reuniones con el objeto de responder los requisitos para participar, a fin de analizar el desempeño actual del departamento; de tales reuniones se han desprendido nuevas ideas y motivaciones para los próximos años.



7. Fiscalía de Cámara Especializada en Violencia de Género, CABA

Fiscal de Cámara: Sandra Verónica Guagnino

Es difícil resumir en unas pocas líneas el proceso completo que implicó la presentación al Premio. Desde que comenzamos a proyectar la idea de presentarnos hasta el momento la impresión del informe final transcurrieron varios meses que implicaron un gran cúmulo de trabajo, de experiencias y anécdotas vividas que tuvieron gran impacto en cada uno de nosotros. Durante ese proceso compartimos, sentimos, temimos, perdonamos, nos enojamos y nos entregamos. Mezclamos y removimos nuestras distintas historias, sentimientos y deseos, nuestras ambiciones y frustraciones, nuestros diversos objetivos y confirmamos que nos gusta hacer distintos deportes, actividades, artes, y que cada uno de nuestros sueños es propio y único.

Pero también comprendimos que tenemos muchas cosas y algunos sueños en común: todos amamos lo que hacemos, ponemos lo mejor de nosotros mismos, nos ayudamos a crecer y a mejorar cada día, compartimos un tercio de nuestro día a día juntos en un espacio común, somos leales, nos emocionamos cuando nuestro trabajo es reconocido y, sobre todo, entendimos lo que somos capaces de hacer para alcanzar una meta en común y que un equipo es mucho más que la suma de sus partes.

Participar en el Premio Nacional a la Calidad en la Justicia, más que un punto de llegada, es uno de partida. El proceso nos ayudó a reflexionar y debatir respecto de nuestra misión institucional, a repensar el modo en que trabajamos cotidianamente y, esencialmente, a planificar la manera en que debemos encarar los desafíos futuros para ofrecer un servicio de justicia cercano a las necesidades y expectativas de la gente. La gestión de calidad implica el esfuerzo cotidiano por profundizar la relación entre magistrados, funcionarios y empleados, en miras a lograr un clima de trabajo más eficiente y comprome-

tido; para empeñarse en romper con antiguos formalismos judiciales y para, asimismo, incorporar nuevas facetas y herramientas del mundo laboral y empresarial que no deben ser excluidas del ámbito público; todo ello con el fin de mantener un vínculo más transparente con el ciudadano. La calidad exige un compromiso mayor que el mero cumplimiento.

En ese camino, confirmamos que el trabajo en equipo es indispensable al efecto de alcanzar la calidad, que constatar falencias y disconformidades, y reconocer las debilidades y errores, también nos ayuda a asumir con responsabilidad y compromiso nuestra función. Empezar una gestión de calidad por procesos, además, permite encarar las tareas encomendadas con mayor profesionalismo, nos impulsa a profundizar cambios y mejoras y nos abre a nuevas perspectivas de trabajo.

Sonata Sudeste

Decidimos llevar adelante esta aventura de participar en el Premio y de abrazar la calidad, que supone una transformación integral en una organización que debe adaptarse al cambio si quiere recuperar legitimidad social, donde el clima es muchas veces tenso y no dejan de sucederse situaciones habituales como cambios en el personal, en las tareas o roles, promociones, reclamos o discusiones con los usuarios, enfrentamientos con jueces u otros operadores del Poder Judicial, cambios en la dirección, etc.

Diego y Agustina se capacitaron en gestión, replicamos lo aprendido y más en cientos de horas de encuentros junto con Nacho, Fabri, Fefo, Mario y Agustín y, finalmente, comprendimos que la oficina judicial debe funcionar como una sonata o un concierto, debe prevalecer la armonía entre los distintos sonidos e instrumentos sin que se noten las distintas manos ejecutoras. Al mismo tiempo confirmamos que la organización no es la simple suma de sus unidades independientes, sino la multiplicación de las potencialidades y del esfuerzo combinado de cada individuo para la conformación de la Fiscalía como órgano de representación de los intereses generales de la sociedad.

Lo que importa es cada una de las personas afectadas por la decisión, los aportes a la organización de cada una de las personas, y el despliegue de nuestra creatividad e imaginación para encontrar soluciones superadoras de cada dificultad o caso. Descubrimos también que es esencial que cada uno se ponga en el lugar del otro, ser solidarios y comprender la totalidad de los procesos, cooperar y realizar trabajos de todo tipo, no solo aquellos vinculados estrictamente con el rol asignado dentro de la organización.

Help! Una ayudita de mis amigos y proveedores

Fue difícil explicarle seriamente a la gente del Departamento de Infraestructura —vecinos que disponían entonces de la impresora a color más cercana a la Fiscalía— que, para poder llevar a cabo nuestro trabajo diario con estándares de calidad, íbamos a necesitar imprimir a color un montón de símbolos

(estrellitas, rayitos, caritas tristes, etc.). ¡Estaba claro, por la sonrisa enigmática que nos mostraban cada vez que íbamos, que nuestras largas explicaciones no lograron convencerlos de que no estábamos haciendo un *collage*!

Finalmente nos llegó el momento de ordenar los espacios y papeles, ¡y no estuvo mal venir vestidos de fajina por una vez! Resultó más complicado de lo que suponíamos abordar los varios cuartitos y rincones destinados a acumular archivos, biblioratos, causas y objetos secuestrados en distintos allanamientos. Eso sí, el gran mérito de Norma fue convencer a Gastón, el jefe de una de nuestras oficinas de apoyo, de que aceptara en tiempo record y fuera del horario de oficina todo lo que le mandábamos para el archivo.

Mascotas

Nadie podía imaginarse que una Fiscalía pudiera tener animales de compañía. Aunque, nos dijimos, solo hay que proponérselo y poner manos a la obra. Nuestra primera mascota fue un can llamado “Nel”, que no nos daba mucho trabajo ni molestaba para nada, ¡ya que era un perrito hecho con objetos de oficina! Cuando notábamos que, a pesar del mucho trabajo, alguien estaba a media máquina, tenía que hacerse cargo de Nel, que se iba derecho al escritorio del interesado. A propósito, Nel significa “No estarías laburando”.

Finalmente, decidimos que íbamos a dar el gran paso hacia algo que se moviera por sí mismo. De la mano de Fede, nuestro experto en la Pachamama, incorporamos una compotera con lombrices californianas, como parte del proyecto de separación de residuos húmedos producto de alimentos saludables con los cuales alimentarlas. Las bautizamos “las Wormis”.

Fiscam v.2.0

Desde que comenzamos con el proceso de mejora continua, una de nuestras metas fue acortar la distancia que existe entre las Fiscalía y los usuarios, a fin de romper con la imagen rígida y burocrática que es propia de muchas instituciones judiciales y cumplir con la Ley de Acceso a la Información Pública. Para ello, aprovechamos las herramientas comunicacionales actuales y diseñamos perfiles en Facebook y en Twitter, en los que describimos quiénes somos y algunos datos de interés. Lo más difícil es generar periódicamente contenido original y útil para transmitir a la ciudadanía y no aburrir a nuestros potenciales lectores. Mediante la técnica del *brain storming* surgió el #ProyectoEfermídes. Durante las mañanas, mientras comemos #AlimentoSaludable, pensamos qué hitos podemos resaltar y revivimos nuestro pasado histórico deteniéndonos especialmente en la historia de la justicia de la Ciudad de Buenos Aires y en nuestra propia historia. El repaso nos sirve para intercambiar valores, propuestas, experiencias, analizar el contexto histórico y el actual, descubrir qué cosas nos definen y reafirmar nuestro compromiso con el servicio público y la ciudadanía.

Matrix

Para mejorar y disponer de una base de jurisprudencia, legislación y resoluciones propias creímos útil realizar una matriz usando Excel. Revisamos cerca de 5000 leyes y otras tantas sentencias y resoluciones de la CABA e incluimos datos tales como fecha de publicación, ubicación, tipo de norma, breve reseña de contenido y link directo a su fuente oficial. Meses después de terminar con la primera parte del proyecto, Fran aún lleva impresa en su retina la cuadrícula de las celdas.

La gestión de calidad nos enriqueció enormemente y, tal como lo señalamos en nuestro mapa de procesos, ahora la calidad cruza y atraviesa todo lo que hacemos y somos. Ahora somos calidad.



8. Juzgado Nacional en lo Criminal y Correccional Federal N° 4, CABA

Juez Federal: Ariel Lijo

Experiencia Premio Calidad

La decisión de implementar el Sistema de Gestión de la Calidad surgió como una oportunidad a raíz de la inquietud de mejorar el espacio laboral y, de esta manera, motivarnos a trabajar más eficientemente en el logro de los objetivos que queríamos cumplir desde nuestra labor judicial. Esa inquietud se fue trasladando a diversas áreas de nuestra tarea diaria.

Fue una decisión que sabíamos iba a generar un cambio cultural dentro de nuestra organización; dependía de la Alta Dirección apoyarla para que todos los integrantes del juzgado entendieran su valor.

Nos comprometimos con el crecimiento del juzgado, para mejorar en todos los aspectos posibles y, de esta manera, establecer un vínculo diferente con nuestros públicos.

Una vez que comunicamos la decisión al equipo, comenzamos un proceso de cambio de cuestiones estructurales, a través del cual establecimos nuevas formas de hacer nuestro trabajo. Logramos ser más eficientes, capacitarnos y adaptarnos a los cambios que ya comenzaron a nivel institucional.

Modernizamos nuestra forma de trabajar, unificamos criterios y establecimos estándares de calidad que son la base en la cual se sustenta todo lo que quisimos proyectar desde nuestro lugar en la justicia.

Todos los integrantes del juzgado se sumaron a la iniciativa propuesta por la Alta Dirección, y compartieron sus experiencias y opiniones logrando una verdadera sinergia de equipo.

Analizamos nuestras debilidades y fortalezas para conseguir que nuestros usuarios tengan la imagen que nosotros quisimos reflejar, el compromiso que asumimos todos los días con la ciudadanía, y para que conozcan mejor nuestro valor agregado.

La experiencia de formar parte de un equipo que emprende el camino hacia la calidad, y sobre todo, que decide participar en el Premio Nacional junto a otras organizaciones que se encuentran atravesando el mismo cambio, nos genera un entusiasmo enorme por continuar mejorando y, asimismo, nos incentiva para estar cada día más comprometidos con nuestros objetivos. Es una motivación muy grande para nuestra organización, ya que conseguimos entender que la gestión de la calidad es indispensable para trabajar eficientemente con los recursos que tenemos a disposición.

Creemos que el sumar este tipo de experiencias nos enriquece como profesionales para velar por los valores que nos identifican y promover que otros organismos judiciales con los que nos vinculamos se contagien con esta iniciativa. Asimismo, consideramos fundamental el aporte que realizaron los evaluadores del Premio, quienes al realizar la visita correspondiente, además de evaluarnos, nos brindaron una visión diferente de nuestro trabajo. En ese sentido, entendemos que sumaron un aporte fundamental, que es su valor agregado como profesionales del ámbito privado y de distintas disciplinas como la ingeniería, y también desde otros fueros del Poder Judicial.

Desde la óptica con la que ellos vieron al juzgado, pudimos corroborar cuál es la visión que brindamos hacia fuera de la organización y encausarnos hacia el cumplimiento de nuevos objetivos de calidad, que en el futuro nos continúen posicionando como el ejemplo de excelencia y profesionalismo que buscamos transmitir.

9. Cámara Nacional de Apelaciones en lo Criminal y Correccional, Sala VI, CABA

Juez de Cámara: Julio Lucini

Nuestra experiencia en la primera edición del Premio Nacional a la Calidad en la Justicia

El resultado de este programa fue muy positivo, no solo porque impactó muy gratamente en el personal como importante estímulo para mejorar desde la calidad del trabajo hasta las condiciones edilicias, sino también porque ratificó un concepto que, como Presidente de la Sala VI de la Cámara Nacional de Apelaciones en lo Criminal y Correccional, tengo particular interés en incorporar: el de gestión, noción adecuada e indispensable para una correcta y eficaz administración de justicia y mi experiencia en este Tribunal me persuade más de ello.

Ingresé como vocal en el año 2006. Para ese entonces, la Sala contaba con cerca de 600 causas en trámite, demora en la fijación de audiencias cercana a los cuarenta y cinco días y expedientes cuyo retraso en su resolución podía llegar a superar el año.

Acostumbrado, como juez de instrucción, a términos mucho más breves, y consciente de la necesidad e importancia de una rápida respuesta por parte de la Alzada, propuse lineamientos muy sencillos para ordenar el trabajo.

Básicamente, estos consistieron en clasificar las causas al momento de su ingreso de acuerdo a su complejidad; se ponderaba la cantidad de partes, si alguna de ellas se encontraba detenida y si la materia a tratar se vinculaba con la libertad. Luego, en lugar de permanecer en el ámbito de la Secretaría, las causas se asignaban a un magistrado de manera tal de que, a partir de ese momento, el plazo transcurrido hasta el dictado de la resolución era su directa responsabilidad. Y se realizaba una lista para control que era monitoreada diariamente.

Los cambios generaron impacto en corto lapso, se brindó una respuesta jurisdiccional oportuna y proyectó de manera ordenada.

Ello incidió en el ánimo y la formación del personal, ya que el nuevo modelo de trabajo redundó en su mejor preparación para conocer en sumarios de mayor complejidad. Y esta demostración de interés tuvo acogida más que favorable y condujo a que hoy en día, junto a todos los funcionarios, procuremos constantemente fomentar, incentivar e incrementar su desarrollo tanto laboral como académico.

Por otra parte, el funcionamiento administrativo mejoró notoriamente e incluso, en modo paulatino, los registros en papel fueron sustituidos por los informáticos. Poco a poco, la Sala fue reestructurada.

En ese contexto el dictado de la ley 26.374 en el 2008 introdujo la modificación más drástica: la oralidad en las audiencias de la Cámara acorde a los nuevos lineamientos del art. 454 y concordantes del Código Procesal Penal de la Nación.

La reforma fue abordada con mayor entusiasmo ya que implicaba un paradigma completamente distinto, caracterizado principalmente por la transparencia, intermediación y presencia de las partes pero, sobre todo, por imponer términos breves para resolver los diferentes casos traídos a estudio.

A esos fines, la Sala fue reacondicionada, provista de equipos de grabación y televisores para observar videofilmaciones y para que, en algunos casos, mediante videoconferencia, los internos puedan desde las unidades carcelarias presenciar el acto.

Actualmente, este es el sistema que aplicamos y, gracias a la práctica, funciona correctamente.

Las audiencias se fijan a pocos días de ingresar el sumario al Tribunal y, al menos esta Sala, comienza inmediatamente su lectura para confeccionar resúmenes de su contenido —lo que incluye el de pericias, testimonios, documentos, y la vista de videos pertinentes— y efectúa la certificación de los antecedentes de los imputados, en caso de ser pertinente.

Así, al celebrarse la audiencia se conoce perfectamente la materia a tratar, lo que indudablemente permite un máximo aprovechamiento del acto, porque es más sencillo seguir el alegato de los presentes y, consecuentemente, adoptar una solución rápida pero sólida en su contenido.

Bajo esta modalidad se trata la totalidad de las causas que ingresan a través de un recurso de apelación, y las que lo hacen por otra vía también son analizadas a la brevedad. En efecto, el lapso desde que llega la causa a la Sala hasta que es devuelta a los juzgados de primera instancia no supera los 30 días. La excepción podría solo responder a prórrogas solicitadas por las partes o a una extrema complejidad del asunto a evaluar.

Paralelamente a este intenso pero efectivo ritmo seguimos, como principio principal para trabajar, la idea de que un legajo contiene un conflicto dotado de distintos factores y aspectos humanos que deben ser atendidos y ponderados al tomar una decisión. Pero ello no impide en forma alguna que el funcionamiento del Tribunal responda a criterios de gestión propios de una empresa y que su resolución —tiempo y forma en la que se dicta— sea entendida como un producto final sujeto a evaluación.

Últimamente, la sanción de la Ley 27.272 de Flagrancia generó mucha expectativa pues, a fin de cumplir el presupuesto de celeridad que importaba, junto a todo el equipo nos propusimos como desafío realizar, a las 24 h de ser elevadas por el juzgado de primera instancia, las audiencias de estos procesos en las que el imputado está detenido. Y de hecho, con un importante esfuerzo de empleados, funcionarios y jueces, lo logramos, quedándonos con la sensación

de que la administración de justicia avanzaba a pasos agigantados al dar una respuesta en modo eficiente a todos los vinculados al proceso.

Lamentablemente, la postura corriente del Ministerio Público Fiscal no acompaña su constante implementación y diariamente vemos cómo disminuye ese número de sumarios. Sin embargo, aún sostengo, como hace 20 años, que esta es una solución para consagrar un tratamiento transparente, efectivo y moderno en el sistema penal.

Con esta modalidad de trabajo, nuestro equipo busca romper el concepto de justicia cerrada, oscura o burocrática, cargada de expedientes con investigaciones que “avanzan” lentamente y con torpeza, llevando al personal y a las partes a mostrar total desinterés por los resultados y a la sociedad, desconfianza en la justicia.

Con este panorama nos inscribimos en el Premio Nacional a la Calidad en la Justicia, lo cual dejó experiencias y resultados notables.

Como se podrá advertir, desde siempre el principal objetivo fue brindar un servicio de justicia de calidad, tal como indica vuestra propuesta. Para lograrlo, centramos la mirada en los usuarios —los que recurren a la justicia—, escuchando sus quejas y recomendaciones para mejorar el desempeño, sin dejar de lado, obviamente, el aspecto jurídico y la complejidad de cada caso traído a conocimiento.

Priorizamos el equilibrio entre aspectos esenciales que conlleva dar respuesta eficaz, rápida, acorde a los plazos legales, con sólidos argumentos jurídicos y atendiendo el aspecto humano, desde contener a la víctima hasta evitar demoras a los letrados.

Ahora bien, el problema que se presentaba periódicamente en esta tarea es que el personal no mostraba el mismo nivel de compromiso en todos los casos, pese a que pretendimos fomentar esta idea en cada área.

De allí que el desafío al participarlos en este concurso fue lograr un interés común en todos los empleados y contagiar el entusiasmo, de modo tal que cada uno aportara, desde su lugar, nuevas ideas y consejos para mejorar el funcionamiento del Tribunal. Para ello realizamos reuniones en donde se expuso el plan de trabajo, se invitó a debatir y a sugerir propuestas.

El resultado obtenido fue por demás satisfactorio. El compromiso de los integrantes fue —y sigue siendo— realmente asombroso. Se lograron mejoras en las condiciones de los espacios de trabajo (se concretó el plastificado de pisos y pintura en varios despachos, entre otras) y se verificaron sugerencias de gestión de calidad. El ánimo empezó a propagarse de forma sorpresiva, más que nunca se trabajaba en equipo para alcanzar la meta propuesta al inicio del año: participar en este concurso y estar conformes con nuestro desempeño. Desde la primera hasta la última persona nos ocupamos de un objetivo común, intentando superar los obstáculos que la organización pública trae en muchos casos aparejados.

La inscripción trajo nuevas ideas de neto contenido jurídico, pero también otras más innovadoras y a las que no estábamos habituados, como las de impacto ambiental, que modificaron la secuencia de la tarea cotidiana para disminuir el consumo excesivo de papel y optimizar recursos, incluso poniendo en práctica el reciclaje (un ejemplo es la digitalización de los legajos personales que se está empezando a implementar).

También derivó en mayor satisfacción de las partes involucradas en el proceso ya que, a raíz de las encuestas que se realizaron al cumplirse con este programa, detectamos falencias en la puntualidad con que se iniciaban las últimas audiencias del día, lo que rápidamente se corrigió agregando un turno más para evitar demoras.

Pero, sin lugar a dudas, la solidaridad y el compañerismo fueron los valores que más se desarrollaron. Las tareas habituales sumadas al proceso de gestión que habíamos iniciado implicaban incremento de trabajo, pero todos estaban contentos y querían participar. Ofrecieron ayuda en cada una de las instancias del concurso, aunque se estuviera ocupando un área distinta. A modo de ejemplo, los equipos de trabajo propusieron cambios en la mesa de entradas, demostrando cada integrante lo que, a su juicio, se revelaría como mejora en espacio, atención o archivo, lo que unió aún más al grupo.

Y ese sentimiento de pertenencia adquirido permitió conocer con más profundidad la historia de cada uno de nosotros. De ahí surgieron cambios en la explicación dada en los distintos encuentros que se proyectaron en la vida familiar, mostrando con claridad que un mal ambiente de trabajo da inestabilidad y, junto a la falta de información sobre la toma de decisiones, sin duda repercute en otros ámbitos de la vida.

Una vez pactada la visita de inspección para el 6 de septiembre pasado, se vislumbraba en todo el equipo un clima de alegre expectativa pocas veces visto. La motivación, entendemos, estaba dada por ser la primera experiencia de mostrar lo que hacemos día a día; cómo lo hacemos y el esfuerzo que requiere la compleja tarea de intentar brindar un servicio de justicia de excelencia, en todos sus aspectos.

El día en que se materializó, la Comisión evaluadora nos hizo sentir cómodos y permitió que, pese al entusiasmo propio de la situación, el día laboral se desarrollase normalmente. Al finalizar la visita, luego de la foto grupal tomada, se generó de forma espontánea una reunión en la que se comentaron las experiencias de la jornada y luego la Secretaria del Tribunal comunicó la apreciación que, oralmente, obtuvo de los visitantes.

Esta experiencia nos dio la posibilidad de contar nuestro día a día, aprender e incorporar nuevos métodos para mejorar el servicio al que nos dedicamos.

No hay duda de que el Premio estimula, pero lo verdaderamente destacable fue poder mostrar nuestra metodología y afianzar una línea de trabajo que aún

hoy encuentra mucha resistencia: desempeñar la tarea judicial junto a una eficaz gestión administrativa que garantice y honre el servicio de justicia de calidad.



10. Instituto de Medicina y Ciencias Forenses (IMCiF), Resistencia, Chaco

Directora: Gabriela Lamparelli

Introducción

El Instituto de Medicina y Ciencias Forenses (IMCiF) respondió a una propuesta del Superior Tribunal de Justicia del Chaco que, con una impronta innovadora y en una fuerte apuesta al futuro, propuso participar este año de la primera edición del Premio Nacional a la Calidad en la Justicia, organizado por el Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la Nación. Al igual que todas las instituciones participantes, una vez finalizada la redacción del informe relatorio de gestión, recibió la invitación para contar la experiencia y las conclusiones a las que se arribaron a lo largo del proceso.

Sin lugar a dudas, la participación en este importante premio constituyó un nuevo desafío para los integrantes del IMCiF, tanto a nivel institucional y grupal como para cada uno de los individuos que lo conformamos.

Es importante recordar que la nuestra es una organización cuya creación estuvo fundada sobre los principios de la calidad, que tiene todos los procesos principales y auxiliares organizados en función de un sistema de gestión de calidad (SGC) definidos en sus respectivos manuales y que además cuenta con los registros que evidencian su cumplimiento. Como antecedente es posible mencionar que, en el año 2013, participó y ganó el Premio Provincial a la Calidad en la Categoría I para el Sector Público, durante la primera edición que se realizó en la provincia del Chaco.

También cuenta con la certificación de la norma ISO 9001 por parte del Instituto Argentino de Normalización y Certificación (IRAM) desde el año 2015, que acredita a su vez el cumplimiento de estándares internacionales a través de su membresía en IQNet.

Todo lo anterior da cuenta de que el IMCiF trabaja en función de un sistema de calidad que se afianza con cada uno de los objetivos que se propone, ya que la misión, visión, propósito y valores que sustentan a su política de calidad atraviesan todos los procesos de la institución y, a su vez, constituyen la referencia a seguir en pos de la mejora continua.

Organización operativa

Una vez que el Sector Calidad tomó conocimiento de la convocatoria al Premio Nacional a la Calidad en la Justicia (PNCJ), comenzamos con la lectura de los requisitos incluidos en sus bases y en la guía para la redacción con la idea de organizar la recolección de la información solicitada.

A tal fin, se distribuyeron las tareas entre los agentes, a los que les correspondió una actividad específica en función de los criterios propuestos para planificar y organizar el informe solicitado, aportando los datos en relación a sus actividades.

En primer lugar, se articularon las tareas cotidianas con las actividades de recopilar la información, procesarla y redactarla en función de los requerimientos del PNCJ. Para eso, los grupos de trabajo asignados a cada criterio coordinaron a su vez las acciones para poder dar cuenta de lo solicitado, siempre en función del Sistema de Gestión de Calidad (SGC).

Durante la instancia de recolección de datos en cada una de las áreas del IMCiF, fue posible reencontrarnos con la información requerida y eso permitió dar cuenta del trabajo realizado, así como del proceso de crecimiento constante que atraviesa el IMCiF desde su inauguración hasta la actualidad.

Una vez que los resultados de los relevamientos fueron compilados y procesados se los derivó a una sola persona para que redacte el informe relatorio; la tarea fue asumida por la Dra. Liliana Douthat, subresponsable del IMCiF y responsable de Calidad con la colaboración de la encargada del subsector Comunicación Institucional.

Al proyecto de informe resultante, la Dra. Gabriela Lamparelli le sumó sus aportes, sus estadísticas e indicadores interpretados de la gestión de la Dirección.

La última fase consistió en el control y ajuste, mediante el intercambio de ideas, y la revisión de la redacción final, procurando que el documento reflejara acabadamente el nivel de la implementación del sistema de calidad en la organización y el compromiso con la prestación del servicio y con la comunidad.

Principales desafíos

Un primer desafío en la redacción del PNCJ fue el límite de extensión impuesto para el texto del informe. La cantidad de páginas para la redacción implicó tener que aplicar procedimientos de síntesis en el desarrollo de los distintos criterios y, en algunos casos, no pudimos desarrollar algunos temas con la profundidad que nos hubiera gustado. Esta necesidad de síntesis se convirtió en

una fortaleza, al poder expresarnos en un escrito acotado por los requisitos del premio, para que los receptores del mismo puedan interpretar cabalmente el grado de implementación de la calidad en la institución y el alcance de su sistema de gestión.

Otro aspecto que demandó desarrollar técnicas creativas para continuar, como mencionamos anteriormente, fue la organización de los tiempos y espacios para poder desarrollar el informe. El compromiso asumido por toda la institución demandó que la tarea se concrete con la mayor seriedad posible, para lo cual fue necesario que la subresponsable y encargada del sector calidad tomara personalmente la responsabilidad de la redacción, asistida por todos los agentes del IMCiF, que pusieron a disposición del premio sus saberes, por lo que cada uno hizo sus aportes desde su área de trabajo.

Los desafíos planteados también implicaron una serie de acciones programadas que debieron llevarse a cabo —no correlativamente sino de manera transversal y, en muchos casos, de forma alternativa— en función de las necesidades. De tal manera, además de la recolección, procesamiento de la información y redacción propiamente dicha, se realizaron capacitaciones internas destinadas a la interpretación de los criterios requeridos en el PNCJ. Todo esto se fue concretando en distintas etapas —en muchos casos, superpuestas, y no necesariamente cronológicas—.

También debimos controlar los gráficos y el relevamiento de los indicadores de gestión con el cumplimiento de sus metas en pos de los objetivos de calidad definidos. Si bien la institución cuenta con indicadores de gestión, el premio nos exigió volver a analizarlos en función de los criterios requeridos, para lo cual se realizaron los ajustes y adecuaciones correspondientes. En tal sentido, es importante señalar que, como en todo proceso, la aplicación de un sistema de calidad implica tener como colofón la mejora continua. Y para ello es preciso revisar permanentemente los objetivos propuestos y constatarlos en relación a las acciones que se realizan cotidianamente, teniendo como finalidad el cumplimiento de los compromisos establecidos en nuestra política de calidad.

Sin embargo, lo que en principio podría haberse interpretado como dificultades, rápidamente se convirtió en desafíos que posibilitaron la reafirmación de la confianza y seguridad que aporta el trabajo en equipo, así como la ratificación del camino emprendido. También permitió demostrar la responsabilidad de cada uno de los agentes del IMCiF en relación a la calidad, mediante la realización de las tareas solicitadas, la transparencia en los datos y la información que finalmente se volcó en el informe.

Expectativas concretas

Más allá de los intereses y de los proyectos derivados del PNCJ, tanto para el IMCiF como para cada uno de sus agentes, la participación generó diversas expectativas, tanto en el ámbito laboral como en lo personal. Claramente, la máxima aspiración de todo el conjunto de recursos humanos es obtener

el PNCJ, ya que coronaría el arduo trabajo realizado y el esfuerzo puesto al servicio de las actividades desarrolladas en tal sentido.

Si bien se trata de una institución que está orientada en función de los principios de la calidad desde sus inicios, la obligatoriedad de resignificar cada una de las actividades que se realizan de acuerdo a criterios diferentes (los del PNCJ) movilizó una serie de reflexiones y cambios.

Sin embargo, fue muy gratificante la respuesta de todo el personal de la institución que desde el primer momento manifestó su interés en todo lo referido a este galardón, tanto en las instancias de planificación del trabajo como en el de la evaluación de datos y documentación, de redacción y de revisión final. Así, se ratificó el fuerte compromiso con los objetivos del IMCiF como institución de referencia regional que es auxiliar en la administración de justicia, siempre teniendo en cuenta a los destinatarios del servicio.

Como en todo proceso de revisión de las propias prácticas, no faltaron la desazón, el desconcierto y hasta en algunos momentos la desilusión. En algunas ocasiones, las diferencias de opiniones derivaron en debates abiertos que, mediante el diálogo y el consenso, fueron superados.

Y también estas situaciones se transformaron en desafíos para todos los agentes del IMCiF, porque no solo nos obligaron a preguntarnos sobre acciones que en muchos casos realizamos casi mecánicamente, sino que en esas instancias pudimos revisar nuestras prácticas y, a partir de ello, continuar con las que están acertadas o intentar modificar las que no.

En los casos en los que la decisión favoreció la continuidad, la satisfacción provino de lo adecuado de las acciones originalmente emprendidas; y en los que se propusieron modificaciones, de la oportunidad para la mejora continua que se sigue de abordar los desafíos.

La innovación y creatividad son imprescindibles al momento de pensar en modos alternativos de desempeño en instituciones que se proponen la mejora continua como objetivo, tal como sucede en el IMCiF. Por ello a través de la detección de fortalezas, de oportunidades de mejoras e incluso de no conformidades, se ponen en marcha todos los mecanismos necesarios en función de definir acciones a seguir que involucren la optimización de los procesos y de los recursos.

Y lo que posibilitó en gran medida la redacción del informe como reflejo de las acciones desarrolladas con vistas a mantener y, de ser necesario, mejorar nuestro sistema de calidad, fue el hecho de revisar punto por punto la aplicación de los criterios definidos por el premio, que ya habían sido abordados a partir de la implementación de las normas ISO en la institución.

Todo este proceso de control obligó a una reconsideración de los procesos principales y auxiliares que tienen lugar en el IMCiF, resultando confirmadas sus definiciones, destacándose el protagonismo de las personas de la organización, y cumpliéndose los objetivos también en relación a la planificación, selección y redacción de los criterios establecidos por el PNCJ.

Reafirmaciones, cambios e impactos

La participación en el PNCJ necesariamente produjo varias modificaciones sustanciales, tanto en el trabajo cotidiano como en la estructura sobre la que se mantienen los pilares de la institución.

Principalmente, la compilación de datos, el análisis, las capacitaciones, los debates, las propuestas y ajustes en el SGC, más que cambios significativos, produjeron, a nuestro entender, una renovación del impulso y del compromiso.

Incluso, desde el equipo de la Dirección se destacó que uno de los principales valores que surgieron a partir de la participación en el Premio refiere a la posibilidad de demostrar el reconocimiento al personal, lo cual no es menor dado las características del trabajo en la institución.

En cuanto al impacto en la comunidad, el IMCiF goza de un buen reconocimiento por parte de los destinatarios externos también. Es importante recordar que fue declarado Laboratorio de Referencia Regional, por lo que tiene además relaciones fluidas con dependencias judiciales, policiales o institucionales de otras provincias, además de que realiza pericias a todas las circunscripciones de la provincia del Chaco.

Tal como se relató en el informe, el nivel de satisfacción es medido permanentemente a través de encuestas y de los indicadores que de estas se derivan. A su vez, se analiza a través de las comunicaciones externas, en las que se citan las actividades que se realizan en el IMCiF.

En definitiva, nos queda la satisfacción de la tarea realizada a partir del Premio Nacional a la Calidad en la Justicia y el hecho de saber que el esfuerzo al menos sirvió en líneas generales para ratificar el rumbo definido desde la Alta Dirección, a cargo de la Dra. Gabriela Lamparelli y la Dra. Liliana Douthat, trabajando para que el crecimiento y la mejora continua sean el horizonte definido para este gran equipo de trabajo dispuesto a hacer todos los esfuerzos necesarios para concretar los objetivos propuestos mejorando continuamente.



11. Juzgado del Trabajo N° 3, Resistencia, Chaco

Jueza: Cristina Suárez

Relato de la experiencia del organismo postulante al Premio Nacional a la Calidad en la Justicia

Nuestra historia

Este es un Juzgado del Trabajo de Primera Instancia, siendo de competencia de este fuero las resoluciones de conflictos individuales y colectivos de derecho del trabajo, en cuya temática se hallan involucrados temas de gran impacto social que, en líneas generales, están vinculadas al contrato de trabajo en su diversas modalidades, al régimen de accidentes de trabajo y a los conflictos sindicales.

El fuero laboral, por mandato constitucional, debe responder al concepto de “jurisdicción protectoria”, teniendo en cuenta que el principio protectorio impone un servicio de justicia del trabajo que otorgue respuestas adecuadas y oportunas a los conflictos; por ello, el proceso laboral debe ser ágil y eficaz, para que se haga operativa la protección jurisdiccional privilegiada.

Habiendo asumido responsablemente que la organización y estructura del fuero laboral no satisface esos requerimientos del servicio de justicia laboral (por razones como la presupuestaria y de deficiencia en la organización y asignación de recursos, entre otras) es que este juzgado, tras un proceso de concientización, decidió cambiar el modelo de oficina judicial basado en la mejora continua de los procesos y adhirió —en principio intuitivamente— a los postulados de calidad de gestión.

En ese cometido, y previo a haber llevado a cabo un proceso de capacitación continua (talleres), se implementó un nuevo modelo de organización gestado desde la experiencia de lo que había fracasado, y con la convicción de que la organización —para ser eficiente— debe hacerse cargo primeramente de sus errores para delimitar ámbitos de responsabilidad: uno inherente a la propia organización (cultura organizacional) y el otro de incumbencia de otros estamentos (por caso, el superior jerárquico del Poder Judicial en ejercicio de facultados de superintendencia; o extra poder como los cambios legislativos).

Somos conscientes de que el cambio para la mejora lo debe proponer la misma organización pues está en mejores condiciones de conocer y abordar su problemática; y que el cambio exige asumir la responsabilidad que nos cabe en el servicio de justicia.

En definitiva, se puso en marcha este nuevo modelo de organización que, vale destacar, también sirvió de base sobre todo en la instancia de oralidad (audiencia preliminar) del cambio de legislación procesal laboral que se produjo en 2014.

Este nuevo modelo de organización está asentado en la división de tareas por áreas interrelacionadas de gestión de procesos, cuya dinámica fue explicitada en el Relatorio presentado a propósito de nuestra postulación al PNCJ.

Postulación al PNCJ

Con gran beneplácito recibimos en el año 2016 la invitación a participar en la Jornada llevada a cabo en el Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la Nación, en el panel de “experiencias exitosas”, que a la par de servir de capacitación a través del intercambio de experiencias con otras dependencias judiciales, fue la oportunidad de avizorar —sin ninguna pretensión exagerada— la posibilidad de postularnos al Premio.

Para esta postulación nos fijamos objetivos muy determinados: por un lado, aprovechar la valiosa posibilidad que nos dan de ser evaluados por expertos y obtener parámetros objetivos del grado de eficiencia de nuestra organización; y por el otro, la oportunidad de que en la devolución de los expertos encontremos recursos para mejorar nuestro modelo de organización.

Teniendo en cuenta que elaboramos en el año 2016 un informe de autoevaluación que tuvo su devolución, ya en esa devolución encontramos la oportunidad de implementar las mejoras a los procesos, que son las pautas que sirvieron de base para el informe relatorio requerido.

En ese sentido, lo más destacado fue: el sistema de medición de índices de satisfacción del ciudadano o justiciable (sistemas de encuestas), la implementación sistemática de documentación de reuniones periódicas para ajustes de los procesos, la elaboración de instructivos de áreas de procesos, extracción y resultados obtenidos en la instancia de oralidad del proceso (porcentajes de conciliaciones y disminución del caudal probatorio), detección de desvíos y estrategias de corrección, planes operativos, entre otras ventajas, que nos permite conocer y mejorar.

Destacamos que más allá de los objetivos que nos impulsó a postularnos, la postulación en sí misma satisface nuestras propias expectativas: el reconocimiento a nuestra labor diaria que compromete nuestro intelecto y nuestros sentimientos y, con ello, nuestros valores éticos, resumidos sencillamente en un comportamiento propio de la gente buena, que es el fundamento de nuestra organización; esta, por prestar un servicio público está (como debe ser) en función del ciudadano justiciable, que requiere y espera de nosotros una respuesta adecuada a sus expectativas de ser escuchados, atendidos y eventualmente resarcidos.

Habiendo asumido esa posición, la postulación nos convocó para definir nuestra misión-visión, cuyo formato conceptual está exhibido en carteles adheridos a las paredes de este juzgado.



12. Oficina Judicial Penal de Puerto Madryn, Chubut

Directora de la Oficina Judicial: Valeria Vázquez

Experiencias sobre la participación en el PNCJ 2017

Al tomar conocimiento de la existencia del Premio Nacional a la Calidad en la Justicia se planteó internamente las posibles implicancias, lo bueno que podría ser participar, el compromiso que se asumía, sabiendo que era una postulación opcional del organismo

El principal desafío era tratar de esquematizar el trabajo de 11 años de este organismo nuevo de gestión dentro del Poder Judicial y que se pueda dimensionar y reseñar lo más acabadamente posible el alcance de la tarea y que es una oficina judicial. Cabe aclarar que nuestra provincia fue la primera en el país en implementar este modelo de gestión; resolvemos los desafíos enfrentándolos, trabajando en equipo y dialogando de las vivencias, experiencias y visión de cada uno de los integrantes.

Otro desafío fue comprometer al personal en participar, ya que más allá de la calificación que pueda obtenerse era importante “exponerse” para buscar mejorar. Se resolvió informando de qué se trataba el premio y cuáles eran los objetivos de la oficina judicial.

Nuestras expectativas eran y son obtener un diagnóstico, primero a partir de la autoevaluación y luego desde la experiencia y trabajo de los evaluadores.

Asimismo, a partir del relato y de evaluar nuestro propio trabajo conscientemente, nos pudimos dar cuenta en qué tareas estamos bien y podemos mejorar para obtener excelencia y en cuántas otras nos falta avanzar, reforzar procesos y/o cambiarlos. Entendíamos que ser evaluados externamente, y por personas ajenas a nuestro Poder Judicial, nos daría el plus de objetividad que ello implica. Lo más importante es que lo hemos tomado como un punto de partida para trabajar en nuestra mejora, siendo esto un elemento motivador para el equipo en su conjunto. No siento que no se hayan cumplido expectativas, muy por el contrario ha sido alentador para seguir avanzando.

Para iniciar este proyecto existieron distintos objetivos:

- 1) Consolidar el concepto de calidad en la gestión, y que todas las personas que trabajan en la Oficina Judicial se familiaricen con este concepto.*
- 2) Teniendo en cuenta que desde la dirección de la oficina judicial se hace foco en mejorar continuamente y se realizan acciones tendientes a brindar un servicio de calidad, obtener un diagnóstico tanto interno como externo sobre la situación y las posibilidades de mejora. También se espera obtener información comparativa con respecto a otros organismos que puedan dar cuenta el estadio en cuanto a la gestión de calidad en que se encuentra la Oficina Judicial e imitar buenas prácticas que puedan surgir.*
- 3) Seguir realizando acciones correctivas que nos lleven a la mejora continua.*

El primer objetivo se cumplió. El segundo se cumplió con la etapa de diagnóstico interna. Y el tercero surgirá en función de la devolución del informe y puntuación final

A lo largo de este proceso realizamos reuniones con los equipos de cada unidad, con las agencias. Empezamos a documentar prácticas que teníamos, como por ejemplo el hecho de que siempre nos reunimos a principio y cerca de fin de año con defensores, fiscales y jueces para diagramar nuestra agenda de trabajo de manera conjunta. También lo hacemos con los jefes de Unidad Regional de Policía y jefes de Seccionales. Pudimos advertir que a este tipo de actividades no las teníamos documentadas y la importancia de empezar a hacerlo. Iniciamos capacitaciones de las unidades entre sí para que cada área reconozca el trabajo de la otra.

Es una apreciación *a priori*, pero advierto una mayor comprensión del alcance y la importancia del trabajo que cada uno realiza y cómo impacta en la visión social.

Los cambios e impactos se notaron en la “curiosidad” del personal acerca del PNCJ. En particular, muchas personas también pudieron “poner en valor” y dar cuenta de que muchas tareas de las que realizan tienen que ver con la gestión de calidad y la mejora continua. También pudieron observar y “recapitular” todas las mejoras que han llevado a cabo a lo largo del tiempo y que muchas veces en el trabajo diario se “pierden de vista”. Se generó expectativa en cuanto al “puntaje” a obtener y a pensar que independientemente de eso hay que superarse para el próximo PNCJ

El compromiso, reforzar el trabajo en equipo y como directivos poder incorporar el concepto de calidad y de mejora continua. Poder instalar en el ámbito de la Administración Pública una metodología diferente de trabajo, cuyo norte sea poder brindar, a partir de estas herramientas, un servicio de excelencia.

Entendemos que el trabajo en equipo es un valor ya instaurado en la Oficina Judicial y además surgió el valor de autosuperación en las tareas de trabajo tanto individual como de equipo

También nos parece importante obtener diagnósticos de cómo estamos trabajando y creo que participar permite que uno se detenga a estudiar verdaderamente qué servicio está brindando. Nos parece que es a partir de la crítica y autocrítica que se pueden efectuar mejores tareas. Asimismo, es un ejercicio de autoconocimiento del organismo poner en valor las tareas que se vienen haciendo y lo que se ha mejorado a lo largo del tiempo.

Fue en general toda una muy buena experiencia, estamos contentos de haber participado y esperamos que se siga realizando para poder seguir participando, e iniciar un verdadero cambio en la calidad y mejora continua... Es un compromiso importante que como organismo hemos asumido.

Lo principal que se genera con la participación es tener un espacio de observación, de tener una mirada distinta a la mirada cotidiana de todo el personal y ver que la Oficina Judicial es un “todo” con un objetivo común

Entendemos que este primer PNCJ tiene aspectos a mejorar en cuanto a los criterios unificados de los evaluadores de los organismos, y anticipar a cada organismo que debe afrontar costos para poder preverlo (no por el monto en sí mismo porque no ha sido un costo alto en términos de lo que ha aportado en Ministerio y los tiempos de cada evaluador). En nuestro caso no estaba previsto para este concepto, pero de todas maneras, con gestiones internas, pudimos afrontarlos.



13. Juzgado de Control N° 6, Ciudad de Córdoba, Córdoba

Jueza en Primera Instancia: Cristina Giordano

Cuando hablo de liderar, no hablo de mandar, sino de inspirar, de movilizar. Hablo de favorecer una alineación entre mente y corazón. Hablo de crear una visión compartida que sea ilusionante para todos, que nos permita saber que si avanzamos juntos llegaremos más lejos. Hablo de liderazgo basado en el servicio, y no en el estatus ni en el ego.

Mario Alonso Puig

Desde hace aproximadamente dos años venimos trabajando e implementando distintas iniciativas, recorriendo lento pero paso a paso el camino de la gestión y la mejora continua.

Definimos algunos ítems:

- *Fijar objetivos de trabajo y realizar planificaciones para evitar que la vorágine diaria nos lleve a ocuparnos siempre de lo urgente, descuidando atender lo que no aparece **urgente** hasta que finalmente lo es, y así se reinicia el mismo círculo casi vicioso de trabajo sobre lo inmediato, a contrarreloj y con los recursos que existen, siempre insuficientes para la demanda diaria, respirando tanta realidad que pareciera una utopía soñar con cambios profundos.*
- *Establecer metas imponía realizar un diagnóstico de la situación actual, algo tan básico para otras ciencias como la medicina, pero a veces inusual en la rutina judicial. Puede transitarse la vida laboral en una oficina de trabajo, por años, sin que se realice jamás un diagnóstico de situación.*
- *En el mes de octubre del año 2015, teníamos radicados en el juzgado aproximadamente 4500 expedientes, algunos ya resueltos pero sin trámite de registro y envío a archivo.*
- *Causas con detenidos —prioridad de tratamiento—; y sin presos pero complejas. Sanciones disciplinarias. Oposiciones a medidas de coerción y probatorias, etc. No sabíamos por dónde empezar.*
- *Y vuelta la **urgencia** del día a día, esa sensación que no nos permite detenernos a pensar, ni a ordenarnos, ni menos a planear, ni a proyectar, porque hay tantas cosas urgentes que no hay tiempo para otra cosa...*
- *Y un día paramos la pelota, y dividimos el equipo de trabajo en dos: una mitad atendería lo **urgente** y la otra mitad el resto de las causas.*
- *Y así empezamos un camino nuevo. Y sin darnos cuenta, o dándonos pero sin bajar los brazos, casi con obstinación, fuimos poco a poco, sacando, resolviendo y iterminando todo lo pendiente! Fueron meses sin respiro, les aseguro, minimizando obstáculos y maximizando los pequeños logros que íbamos alcanzando, no nos salimos de la senda y llegamos a destino.*
- *En abril de 2016, remitimos a **casillero externo** (pre-archivo) 2142 causas resueltas y debidamente recaratuladas conforme el nuevo sistema de admi-*

nistración de causas que permite su localización en caso de ser requerido el expediente.

- En marzo de 2017 remitimos a **casillero externo** 1540 causas resueltas.
- En septiembre de 2017 teníamos en trámite 250 causas.
- **La participación en el Premio nos permitió estructurar un esquema de análisis y de trabajo del que estábamos huérfanos.** Lo nuestro eran más bien indicadores domésticos, libros de entrada y cuadernos con anotaciones varias, y un incipiente libro informático inaugurado hace ya varios meses que se constituía en nuestra herramienta más **innovadora y tecnológica**; no obstante su modernidad, lo cierto es que no lo consultábamos y los datos que íbamos asentando todos los días resultaban poco analizados y muy poco utilizados para planificar la tarea semanal y mensual.

Si nos descuidábamos un minuto, nos volvía a ganar la necesidad cotidiana de resolver las demandas urgentes, las causas con presos, las audiencias orales, escuchar a las víctimas, oficiar a las instituciones de salud mental para verificar el estado de las personas internadas, etc.; eso sí, ahora teníamos un libro informático y poco a poco íbamos dejando los asientos en soporte papel, lo que nos permitió identificar algunos procesos y realizar algunas mediciones con más exactitud.

Esa tendencia a volver a lo mismo, con efecto elástico al mismo punto de partida, fue lo que la participación en el Premio nos ayudó a **revertir definitivamente**.

Ya no somos los mismos: ni como juzgado penal ni como equipo de trabajo.

¿Qué fue lo más significativo?

En un mundo que va a toda velocidad, la reflexión es un viaje interior que también puede ser realizado en equipo, es estar dispuestos a hacer en nosotros el trabajo necesario para transformar nuestra forma de actuar, trabajar, dialogar, organizarnos.

Invertimos mucho tiempo y energías intentando cambiar a los demás, pero eso no funciona. Lo sabemos. La mirada introspectiva, en lo personal y como equipo, es indispensable para producir cambios transformacionales.

Recibir las bases para participar del Premio nos ayudó a repensar lo que estábamos haciendo, y estructurar nuestra tarea **“relatándola”** en los ocho criterios que se proponían fue un esquema que **nos facilitó la tarea**.

Teníamos metas: poner el juzgado al día; mejorar la calidad de atención al usuario; reflexionar/resignificar la respuesta judicial articulándola con mayor perspectiva de género (humana, integral, con escucha empática a víctimas, imputados, familiares, operadores del sistema judicial, de las instituciones de salud mental, del Polo Integral de la Mujer, del Centro Integral de Varones en Situaciones de Violencia, de dispensarios, del Servicio Penitenciario, entre otros). Por

otro lado, promover el desarrollo y crecimiento personal de todo el personal (fomentando capacitaciones, participación en exámenes, facilitando licencias por viajes y motivos particulares) y generando un mejor clima laboral de trabajo en equipo que sacara lo mejor de cada uno y nos potenciara como grupo.

La inexperiencia en temas de gestión y la falta de preparación para abordar los escollos organizacionales archiconocidos como los colapsos de expedientes sobre los escritorios, la falta de sistematización para que dos o más integrantes del equipo no repitan las mismas tareas como si fuera la primera vez que se realizan en la oficina o la simple búsqueda de números telefónicos, emails, jurisprudencia o protocolos de actuación nos posicionaban muchas veces en lagunas donde nos estancábamos y a las que regresábamos una y otra vez.

En alguna medida también nos resistíamos al cambio, al cambio verdadero; y a salir también de la zona de confort donde lo conocido se vuelve cómodo aunque no nos guste.

El Premio significó un desafío con fecha cierta

Tenía un principio, la inscripción; y de alguna manera un fin, la evaluación. Lo conversamos en el grupo, donde surgieron algunas objeciones que tendían a dejar pasar esta oportunidad, a mejor esperar otro año más y luego ver qué pasaba. Finalmente, se logró un ajustado consenso y los más motivados y decididos se pusieron el desafío al hombro.

Desarrollamos cada uno de los puntos: liderazgo, enfoque en el ciudadano, desarrollo del personal, información y análisis, planificación, aseguramiento y mejora de la calidad, impacto en el entorno físico y social y resultados de la gestión de calidad.

Bueno... qué contarles... El camino no fue un lecho de rosas.

Por momentos la inspiración se respiraba en la oficina, las ideas fluían y se concretaban iniciativas simples como el buzón de sugerencias, el registro de capacitaciones, la división por áreas, las reuniones semanales, pero otras veces las resistencias se imponían y las críticas abundaban.

Por momentos parecía que esta **mentada participación en el Premio Nacional a la Calidad en la Justicia** era una pérdida de tiempo valiosísimo que bien podría ser utilizado en resolver más causas y no en estar discutiendo metas inalcanzables para un sistema judicial que parece tan lejos de los objetivos que nosotros mismos postulamos.

La inercia ganaba terreno, el tiempo disponible para la reflexión y el análisis parecía siempre insuficiente para dar un paso firme y determinante hacia adelante.

No fueron pocos los momentos en que los más incrédulos de que cumpliéramos las metas parecían imponerse.

Pero lo cierto es que las capacitaciones que se propusieron en el transcurso de estos meses y el apoyo con el que contamos fortalecieron a los más convencidos; el grupo siguió el camino. En equipo, cuidando a las personas, respetando las opiniones y expectativas de cada uno y con mucha escucha —competencia esencial en el trabajo colaborativo—, el grupo salió a flote de las dificultades.

No podría decir que hicimos grandes innovaciones ni tampoco cambios trascendentales. Sí puedo afirmar, con el consentimiento de mi equipo, que pusimos el juzgado al día, que mejoramos los tiempos de respuesta en la mesa de entradas y en los requerimientos que recibimos de los demás operadores del sistema; celebramos más audiencias orales y trabajamos interdisciplinariamente.

El grupo humano se fortaleció, pudimos compartir y abrir nuevos espacios de conversaciones y aceptamos que el error es parte del proceso de aprendizaje.

Porque nos animamos y sorteamos los obstáculos que parecían invencibles, hoy tenemos una Oficina Judicial con mayor capacidad de resolver problemas; más independencia para tomar decisiones; más autonomía de los integrantes de las distintas áreas; rotación de los roles y tareas; capacidad de proponer y ejecutar iniciativas; mejor atención y más personalizada a las víctimas, con más empatía al momento de generar respuestas, articulando eficientemente con otros organismos para evitar el derrotero de los ciudadanos por las barrandillas judiciales y/o oficinas administrativas en búsqueda de alguna solución a sus problemáticas.

¿Qué nos dejó la participación en el Premio?

Nos renovó los sueños. ¿A qué sueños me refiero? A esas imágenes, a esas aspiraciones que nos llevan a otro nivel. Las personas que tienen sueños sienten pasión, ilusión, entusiasmo porque de alguna manera, quizás sutilmente, los sueños tocan una posibilidad que a veces se nos olvidan. Nos inspiran, despiertan nuestra creatividad. Se sabe que la creatividad es hija de la pasión y un sueño apasiona; por lo tanto, ayuda a ser más creativo. Se sabe que la inteligencia es básica a la hora de encontrar formas de superar los obstáculos. Y se sabe que la pasión abre la inteligencia. Es profundamente erróneo, con la investigación que tenemos hoy, pensar que la inteligencia es una cualidad, una capacidad o una característica fija. La inteligencia es como una ventana que se puede abrir o se puede cerrar. Y es la pasión, la ilusión, lo que abre esa ventana. Los sueños son probablemente las experiencias más hermosas que conocemos las personas porque nos invitan a sacar lo mejor de nosotros mismos y a explorar facetas que nos resultan desconocidas. La incertidumbre es a veces una incomodidad que preferimos evitar y vamos a lo seguro, a lo conocido. No hay manera de alcanzar los sueños sin transitar la incertidumbre que los cambios nos provocan. El compromiso, la voluntad de alcanzar las metas y de hacer realidad los sueños son factores que inciden en la manera

que transitamos los procesos de superación, de cambios y de arribo adonde queremos llegar. Dicen que el primer paso no te asegura llegada pero te saca de donde estás.

Con humildad, responsabilidad, capacidad de reflexión y tenacidad frente a las adversidades podremos alcanzar y hacer realidad un servicio de justicia cada día más respetuoso de los derechos humanos, con capacidad de gestión de los recursos técnicos, materiales y humanos, que posibilite día a día optimizar las respuestas que los ciudadanos esperan de quienes cumplimos la delicada tarea de administrar justicia.

Thomas Edison decía: “El genio es uno por ciento inspiración y noventa y nueve por ciento trabajo”. Ese momento en el que nos cuestan las cosas es cuando no debemos tirar la toalla y seguir adelante. Necesitamos algunas veces transitar la frustración y la tensión, y se impone recuperar los valores. Valores que no dependen de un credo, de una cultura ni de una forma de pensar, sino que están implícitos en la naturaleza humana. Valor como todo aquello que nos perfecciona como seres humanos y como judiciales; si la generosidad nos perfecciona, ese es un valor. Si el coraje y la audacia nos perfeccionan, eso son valores. Los valores son los que nos guían, nos dan una referencia. Nos orientan, nos mantienen en la senda correcta y nos alejan de la sensación de impotencia con que la cruda realidad a veces nos invade.

La participación en el Premio nos ayudó a mutar la palabra “problema” por “desafío”; nos unió como grupo, y citando a Phil Jackson, cuyas palabras hacemos nuestras: “Los buenos equipos acaban por ser grandes equipos, cuando sus integrantes confían los unos en los otros, lo suficiente para renunciar al “yo” por el nosotros”.

El camino sigue, y hoy estamos en un nuevo punto de partida, más fortalecidos, más confiados y mejor preparados.

Vamos hacia adelante, en el camino de la mejora continua.



14. Juzgado de Ejecución Fiscal N° 2, Ciudad de Córdoba, Córdoba

Jueza de Primera Instancia: *Claudia Smania*

Relato de una experiencia transformadora

La utopía está en el horizonte. Camino dos pasos, ella se aleja dos pasos.

Y el horizonte se corre diez pasos más allá. ¿Entonces para qué sirve la utopía?

Para eso, sirve para caminar.

Eduardo Galeano

Los integrantes del Juzgado de Ejecuciones Fiscales N° 2 de la Ciudad de Córdoba veníamos realizando desde hace largo tiempo cambios en pos de una efectiva mejora en la administración de justicia. La tarea era ardua y las dudas sobre su eficiencia reiteradas, debidas —fundamentalmente— a la cantidad de causas recibidas anualmente. Basta para imaginar la problemática las miles y cientos de miles de ejecuciones fiscales que anualmente se asignan, con un objeto idéntico o muy similar y a las que se les imprime el mismo trámite procesal.

La convocatoria del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la Nación a participar de la primera edición del Premio Nacional a la Calidad en la Justicia nos hizo vislumbrar la posibilidad de confirmar y eventualmente rectificar nuestras acciones y, en todo caso, lograr motivarnos. Aceptamos el desafío. Estábamos, pues, en el camino de la necesaria autoevaluación.

Este recorrido se inició en octubre de 2016 y, en un primer momento estuvo dirigido a completar la Guía de Autoevaluación de la Gestión de la Calidad en la Justicia, herramienta que iba a permitirnos verificar si aplicábamos en nuestra diaria tarea pautas de gestión de calidad y, eventualmente, conocer el nivel en el que nos encontrábamos, para así poder planificar hacia el futuro.

Analizada y leída la Guía de Autoevaluación de la Gestión de la Calidad en la Justicia, fuimos tomando contacto con una experiencia por demás enriquecedora. A medida que la completábamos, reflexionábamos respecto de nuestras fortalezas y debilidades, comprendíamos nuestro sentido de pertenencia al Poder Judicial y nuestro compromiso con los cambios necesarios para una justicia más eficiente y transparente. Teníamos un objetivo común: satisfacer a los ciudadanos y a los operadores del derecho en sus legítimos reclamos. Por otra parte, el trabajo en conjunto, cada uno en su rol prefijado, fortaleció el sentimiento de camaradería y el respeto a las distintas visiones que se fueron planteando. Es digno destacar este trabajo en equipo.

Aceptada nuestra participación en el premio, comenzó la tarea de elaborar el **informe preliminar**. En esta primera etapa se clarificaron aún más, mientras la

redacción del texto se sucedía, las opciones que debíamos seleccionar para ajustarnos al modelo de gestión de calidad que se nos proponía. Hubo reuniones, discusiones, estudio de antecedentes, análisis de lo hecho a fin de comprender en profundidad los alcances de cada uno de los criterios, de cada uno de los factores y aspectos establecidos en el modelo de gestión de calidad. Sucedió, igualmente, riquísimos debates al momento de la asignación del puntaje de los factores de cada criterio, que pusieron en evidencia que con responsabilidad pudimos ponernos a prueba, desde una mirada crítica respecto de si cumplimos correctamente con nuestras responsabilidades y tareas.

El entusiasmo del grupo fue creciendo, paradójicamente, a medida que crecían las dificultades y se multiplicaban los requisitos que debíamos llenar para dar cumplimiento cabal a la exposición de las herramientas implementadas en el juzgado a fin de una gestión de calidad en el servicio de justicia.

Llegado el momento de transitar la segunda etapa en este proceso, nos aproximamos a la redacción del **informe relatorio**, para lo cual fue necesario el análisis y estudio de la *guía para la elaboración*, para una correcta escritura. Fue así que tomamos la decisión de conformar equipos de trabajo a los que se les asignó la responsabilidad de desarrollar un criterio específico en un plazo determinado, siempre en la búsqueda de dar acabada y mejor respuesta al modelo que nos desafiaba.

La tarea de cada equipo era evaluada por el conjunto del juzgado en reuniones semanales, en las que se verificaban los avances, se aceptaban modificaciones y se obtenía, finalmente, un resultado definitivo. Una integrante del juzgado, designada como coordinadora general con dedicación exclusiva, fue la encargada de normalizar las formas de presentación de cada criterio, de controlar que en la redacción no hubiera inconsistencias, reiteraciones, o puntos a los que les faltara claridad o desarrollo. Todo esto dio lugar al establecimiento de vasos comunicantes.

La redacción definitiva del **informe relatorio**, sobre la base de lo cuidadosamente elaborado por cada equipo conformado, estuvo a cargo de la titular del juzgado y la coordinadora general. Cumplida íntegramente la escritura, el informe fue puesto a consideración de la Oficina de Gestión Judicial del Tribunal Superior de Justicia de la Provincia y, por supuesto, de todos los integrantes del juzgado, que volvieron a colaborar con el ajuste final.

La dificultad mayor estuvo en poder cumplir con los tiempos y exigencias del premio sin restar concentración y dedicación a la tarea diaria del juzgado. El equilibrio solo pudo lograrse trabajando horas extras. Asimismo, resultó complejo comprender el vocabulario, la terminología y las definiciones utilizadas en el modelo, ajenas y distintas al lenguaje técnico y jurídico al que hacemos uso los operadores del derecho. Con el tiempo las dificultades y complejidades fueron desapareciendo y comenzábamos a reconocer —en nuestra tarea

diaria y proyectos encarados durante años— todos y cada uno de los elementos que fundan y constituyen el corazón del modelo.

Estudiar y analizar el modelo y sus elementos provocó el inmediato recuerdo de todos quienes pasaron por el juzgado y respecto de quienes sentimos un profundísimo afecto y respeto por todas las ideas y proyectos que aportaron con esfuerzo y compromiso, y que hoy se encuentran consolidados en la oficina.

Fuimos en esta etapa advirtiendo los beneficios e importancia de implementar finalmente en el juzgado un sistema de gestión de calidad por una justicia más eficiente, con claras ventajas para los ciudadanos y litigantes y que nos permitiera trabajar mejor y con más tiempo para reflexionar sobre nuestras decisiones.

Luego de la presentación del **informe relatorio** y enterados de la fecha en que fue programada la **visita de evaluación** al juzgado, comenzó la tercera etapa del proceso y con ella los preparativos que generaron en el grupo la consabida expectativa. Las puertas del juzgado, por primera vez, se abrieron para que su tarea y las herramientas utilizadas para la gestión fueran confrontadas con la realidad. Los equipos de trabajo conformados para la redacción del **informe relatorio** fueron quienes se pusieron nuevamente en acción a fin de facilitar la exhibición de los procesos y resultados descriptos.

Recibir a los evaluadores formó parte de un operativo para que cada detalle se resolviera felizmente y para que quienes nos visitaran se sintieran cómodos y bien atendidos. Para ello dispusimos integrantes determinados que oficiaran de anfitriones para acompañar en todo lo que fuera necesario a los evaluadores en la visita.

Por otra parte, a cada equipo de trabajo se le asignó, según el criterio que le había sido determinado en el proceso de redacción del **informe relatorio**, organizar toda la documentación de modo tal que pudiera encontrarse razonablemente disponible. A este fin se elaboró un **compendio de búsqueda** con toda la información del juzgado, que fue ubicado en un acceso compartido para que pudiera accederse fácilmente a la información existente.

Luego se efectuaron reuniones con el objeto de que todos los integrantes tuvieran conocimiento del trabajo de organización efectuado por cada equipo de trabajo.

La visita duró dos días y se desarrolló sobre la base de una agenda previamente establecida entre los evaluadores y el equipo de dirección del juzgado. A cada inquietud de los visitantes debíamos responder de manera concreta y respaldar con los hechos y la documentación todo lo actuado y redactado en el **informe relatorio**.

La corriente de calidad, calidez y profesionalismo que se verificó en cada encuentro por parte de los evaluadores permitió calmar ansiedades. Cada

persona integrante del juzgado se mostró protagonista del trabajo común y los evaluadores pudieron apreciarlo a través del conocimiento que ellos demostraban sobre la totalidad de la tarea.

Cumplir con la meta que nos habíamos propuesto fue motivo de orgullo para todos y nos dejamos invadir por sensaciones placenteras de confianza, de sana competencia y de ser protagonistas activos de un servicio a la comunidad. Hacemos una profesión de fe en que la justicia es indispensable para que sea cierta una sociedad democrática y republicana.

Con ese compromiso seguiremos trabajando para velar por la seguridad jurídica de los habitantes e instituciones, defender la paz social a través de la justa interpretación de la ley y afianzar los principios de la República y los valores democráticos.

Participar de la primera edición del **Premio Nacional a la Calidad en la Justicia** fue una motivación más para esta noble tarea y nos ha permitido consolidar la idea de mejorar para acelerar, simplificar y optimizar el acceso de los ciudadanos al servicio de justicia. Asimismo, nos ha permitido saber sobre la necesidad de planificar y monitorear nuestra tarea, para así poder analizar el avance y proponer acciones a tomar para lograr los objetivos.

Por ahora, y solo por ahora, nos permitimos exclamar: misión cumplida.

Claudia M. Smania y todos quienes integran con compromiso y orgullo el Juzgado de Ejecuciones Fiscales N° 2 de la Ciudad de Córdoba: Néstor, Mónica, Soledad, Paulina, Leonor, Stefanía, Lucía, Lorena, Eugenia, Jésica, Alejandra, María Eugenia, Florencia, Ariel, Mario y Paula.



15. Secretaría de Gestión Común de los Juzgados de Ejecuciones Fiscales de la Ciudad de Córdoba, Córdoba

Juez de Ejecuciones Fiscales N° 1: Julio José Viñas

La experiencia de la participación en el Premio Nacional a la Calidad en la Justicia, edición 2017

Palabras preliminares

Siempre parece imposible hasta que se hace.

Nelson Mandela

Estamos convencidos de que la participación de nuestro organismo en el PNCJ, organizado por el Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la Nación, ha traído consigo la substancial transformación de nuestra oficina judicial y de todos quienes la integramos.

Ya no somos lo mismo que antes. Nos hemos superado y crecimos como personas y como organización.

Participar en el PNCJ no solo significa compromiso, esfuerzo, tiempo, perseverancia, tolerancia, vocación de servicio, sino que también implica los riesgos o temores propios de descubrir y mostrar nuestras actividades, rutinas y procesos frente a los demás.

Pero fundamentalmente ante nosotros mismos. Es como mirarse al espejo y sujetarse a que otros nos digan cómo nos ven, si su mirada concuerda con la nuestra.

Por eso, **tomar la decisión** de participar en el PNCJ por parte del Equipo de Dirección y lograr el compromiso de todo nuestro personal fue la primera —y fundamental— batalla ganada, ya que reforzó la conciencia colectiva de que estamos para prestar un servicio a los ciudadanos, para satisfacer sus necesidades, expectativas y derechos, progresando cada día en ese cometido.

Con ese norte, la asunción de un modelo de gestión de calidad era una consecuencia natural y necesaria. Y lo hicimos ante la evidencia de que las prácticas, rutinas y procesos desarrollados desde la creación del fuero de ejecuciones fiscales (hace ya 14 años) no contaban con el rigor, la seriedad ni la formalidad de un verdadero sistema de gestión de calidad.

Pero, sobre todo, lo hicimos con la firme convicción de que la participación en el PNCJ nos brindaba una inmejorable oportunidad para implementarla al fin y al cabo, o cuanto menos para iniciar el camino hacia ello, utilizando los principios y criterios de calidad como guía de trabajo.

La clave fue **implicar, estimular e impulsar** a todos los empleados y funcionarios de la Secretaría de Gestión Común de los juzgados de ejecuciones

fiscales (en adelante, SGC) para intervenir en el certamen con la expectativa de mejorar nuestros procesos de trabajo y el modo de relacionarnos —hacia adentro y hacia afuera—, mediante un sistema permanente que consolide los logros y asegure la constante superación, con base en la medición y análisis de resultados.

Así emprendimos nuestro camino, como dice el refrán: “Comienza haciendo lo que es necesario, después lo que es posible y de repente estarás haciendo lo imposible”.

Una instancia necesaria: la autoevaluación

La creación en 2013 de la SGC, en el ámbito de los juzgados de ejecuciones fiscales de la Ciudad de Córdoba, tuvo por fundamento cumplir con la finalidad de adoptar nuevas medidas en el marco de un proceso de cambio y mejora permanente, para así conseguir un mayor grado de eficiencia en la gestión y resolución de causas.

Asimismo, este nuevo diseño de oficina judicial tuvo por objetivo optimizar la infraestructura edilicia y obtener un mejor aprovechamiento de los recursos humanos y tecnológicos con los que ya contábamos los juzgados de ejecuciones fiscales.

Fue así que se inició un proceso de reestructuración de la planta de personal, que transitó por diversas problemáticas derivadas principalmente de las diferentes modalidades de trabajo y criterios jurídico-procesales de los funcionarios y empleados que provenían de distintos juzgados, así como la falta de intercambio de información acerca de los mismos.

Buscábamos gestionar las causas sin cuestionarnos si los métodos de trabajo usados o la estructura organizativa eran los más adecuados. No teníamos aún un plan integral de gestión.

Conocer de la posibilidad de participar en la primera edición del PNCJ y completar la guía de autoevaluación nos permitió evaluar el desempeño organizacional y humano de la SGC.

Convencidos de que la capacidad de autocrítica de todos los que integramos la SGC era fundamental para garantizar los resultados de la autoevaluación, nos concentramos en esa tarea. A tales fines se dispuso la realización de reuniones semanales con la participación de jueces, secretarios y prosecretarios y se comenzó con la lectura y debate de todos los criterios del modelo.

En cada reunión se fueron aportando datos valiosos para reconocer las debilidades y fortalezas de la SGC y también logramos recoger los pensamientos y sentimientos de cada uno. De todo ello quedó constancia en actas que se confeccionaban por parte de un integrante del Equipo de Dirección.

Llegado el momento de otorgar un puntaje a cada criterio se inició una etapa igualmente rica. Resolvimos que la decisión sería consensuada, lo que

permitió una vez más observar, recoger y analizar información relevante de la oficina.

Teníamos ya en nuestras manos un documento que considerábamos la base para la implementación de nuevos proyectos. Tomamos, entonces, la decisión de difundirlo entre todos los empleados, con el fin de que pudieran conocer la apreciación que tenía el Equipo de Dirección sobre la real situación de la SGC.

Completar la guía de autoevaluación nos otorgó la posibilidad de visibilizar oportunidades de cambio en la SGC que derivaron en la implementación de dos grandes proyectos: unificación de la atención al público y unificación de criterios jurídicos-procesales, íntimamente emparentados a los objetivos que permitirán desempeñar nuestra tarea de manera más eficaz y eficiente.

La decisión de participar en el PNCJ

La autoevaluación realizada y su respectiva devolución, como expresáramos, fue un aspecto central para conocer en qué lugar nos encontrábamos: ¡un baño de realidad para todos!

Lejos de las percepciones más optimistas, sus parámetros nos emplazaron en los primeros escalones, con un **“incipiente”** grado de implementación de las herramientas de gestión de calidad.

Ello, a la vez que consolidó algunas de nuestras prácticas y procesos, nos obligó a replantear muchas cuestiones dentro de la organización.

Entre ellas había tres puntos fundamentales:

- *crear un equipo de calidad,*
- *documentar la totalidad de nuestras actividades de gestión (actas de reuniones, planificación, manuales, protocolos, etc.),*
- *definir y medir nuestros procesos fundamentales*

El desafío era grande pues los líderes debíamos involucrar y comprometer a todos los funcionarios y empleados de la SGC con la idea de emprender el camino que nos llevaría a la implementación de un sistema de gestión de calidad.

La SGC es una oficina judicial singular en su tipo y estructura. Está integrada por dos (2) secretarios, seis (6) prosecretarios, 18 empleados (10 jurisdiccionales y 8 administrativos), y depende funcionalmente de tres (3) jueces. Concentra el 60% de la totalidad de las causas judiciales que se inician anualmente en toda la Provincia de Córdoba.

Si además consideramos que recientemente (1° de junio de 2016) habíamos implementado el expediente electrónico para la tramitación íntegra de las ejecuciones fiscales —única oficina judicial en la provincia totalmente digitalizada—, y que durante el año 2017 debíamos encarar la titánica tarea de realizar el escaneo y digitalización masivos de las causas en soporte papel iniciadas antes

del 1º de junio de 2016 (proyecto realizado a través de un convenio del Poder Judicial con la Universidad Tecnológica Nacional de Córdoba, con una duración estimada de 18 meses, para un universo aproximado de 300.000 causas, actualmente en ejecución), asumir un nuevo reto no era para nada sencillo.

Además, tratándose de la primera edición del Premio en el ámbito de la justicia, teníamos la dificultad de no contar con antecedentes sobre experiencias de otros organismos, máxime cuando se trataba de una actividad muy diferente de la que habitualmente se lleva a cabo en una oficina judicial: participar en un premio relacionado a la gestión de la calidad en la justicia.

Pero al propio tiempo nos resultaba motivador la idea de ser parte de un hecho inédito: la primera edición del Premio Nacional a la Calidad en la Justicia. Advertimos que esto marcaría un antes y un después en el Poder Judicial argentino.

De allí que **tomar la decisión** de participar en el certamen del PNCJ e implicar a todo el personal con esa idea constituyó el primer y fundamental valladar a superar.

La llave quizás fue la **expectativa** con la que encaramos nuestra participación: lograr la implementación definitiva de un sistema de gestión de calidad, o cuanto menos iniciar el camino hacia ello, utilizando los principios y criterios de calidad como guía de trabajo.

Esta ideología nos permitió sobrellevar todo el proceso sin presiones o imposiciones innecesarias, aprovechando la inestimable riqueza que nos reportaba el desarrollo de las diferentes instancias del certamen, con la mira puesta en ajustar y perfeccionar nuestros procesos de trabajo.

La elaboración de los informes preliminar y relatorio

La elaboración de los informes preliminar y relatorio nos insumió tiempo y esfuerzo.

El primero consistía en una breve descripción de la oficina judicial a la que pertenecemos. En tanto que el segundo implicaba desarrollar en aproximadamente 80 páginas los ocho criterios que están establecidos en las Bases del concurso.

Advertimos que para empezar a trabajar organizadamente necesitábamos conformar un Equipo de Calidad que representara todos los estamentos: jueces, secretarios, prosecretarios, empleados jurisdiccionales y empleados administrativos. Asimismo, consideramos que resultaría beneficioso dividirnos las tareas. En esta etapa cada uno hizo sus aportes y nuestra sorpresa fue redescubrir nuevas potencialidades.

El hecho de sentarnos a pensar y escribir sobre liderazgo, personal, destinatario del servicio y responsabilidad social implicó un importante esfuerzo de memoria para refrescar todo lo hecho y conocer con mayor profundidad los procesos que se desarrollan en la oficina.

A medida que avanzábamos con el desarrollo de los criterios y la necesaria recopilación de datos e información, una sensación de discreta satisfacción recompensaba con creces nuestros desvelos, que no eran pocos, pues la labor era realizada mayormente fuera del horario laboral.

Es absolutamente sorprendente ver, al promediar los informes, todas las iniciativas, actividades, planes, objetivos y proyectos de gestión trazados a lo largo de años (un recorrido de 14 años), y con diferentes equipos de trabajo dado la alternancia de alguno de sus integrantes; experiencias que de no ser documentadas probablemente se perderían o no podrían ser debidamente compartidas con otros organismos.

Teníamos en nuestras manos el real cuadro de situación de nuestra oficina, lo que de ahora en más nos serviría como base para mejorar.

Esa es la enorme importancia que tienen los informes para nosotros. Son nuestra biografía. La película de nuestra vida... ¡cuanto menos de nuestra vida laboral!

La visita de los evaluadores

Luego de haber presentado los informes llegó el momento de recibir la visita de las evaluadoras. Ese estadio fue definido por una de las integrantes del Equipo de Calidad en oportunidad de comunicar al resto del personal el día fijado para la visita, con la siguiente descripción: “es como cuando uno recibe en su casa por primera vez la visita de una persona a la que invitó. Uno quiere brindarle lo mejor, recibirla con lo mejor que puede dar”. Así nos preparamos.

Desde el principio consideramos que quien nos visitaría, más allá de evaluarlos, venía a brindarnos herramientas, conocimientos específicos y una visión aguda para continuar avanzando en este camino. Decidimos abrir nuestras puertas y mostrar lo que hacemos, cómo lo hacemos y cómo intentamos hacerlo mejor cada día.

Procuramos concientizar a todo el personal sobre la importancia que este hecho tenía para la SGC, y fundamentalmente sobre el rol que cada uno desempeña en los distintos procesos de trabajo. Se designaron los responsables dentro de cada equipo, quienes serían los encargados de difundir las acciones que veníamos realizando y precisar los detalles de los procesos descritos en el informe relatorio.

El lunes 18 de septiembre de 2017 tuvimos la visita de un equipo de evaluación conformado por tres evaluadoras. La expectativa era grande pues nunca habíamos vivido la experiencia de ser observados por un equipo de “expertos” en gestión de calidad.

Recorrieron nuestra oficina, visualizaron nuestros procesos de trabajo, hablaron con el equipo de trabajo, demostraron una escucha atenta, respetuosa, de excelencia. Fue un día de gran aprendizaje.

A las 8:00 h, y luego de una presentación formal con nuestros funcionarios (prosecretarios), nos reunimos los tres jueces y la secretaria con las evaluadoras, quienes nos describieron con claridad cuál era la finalidad de la visita, los objetivos que procuraban cumplir y, en general, cómo iba a ser la modalidad de las preguntas y requerimientos a lo largo de toda la jornada de trabajo.

La reunión se desarrolló en un clima de absoluto respeto y cordialidad. Guiados por la evaluadora líder, y con aportes permanentes de las otras dos evaluadoras, fuimos respondiendo a los requerimientos que nos formulaban y acompañando los documentos y registros que nos solicitaban, de acuerdo a los datos detallados en el Informe relatorio. Con el transcurso de las horas, tuvimos la oportunidad de explayarnos en tiempos razonables sobre todos los puntos consultados.

Al mediodía, hicimos una breve interrupción del proceso de evaluación para el almuerzo, donde las evaluadoras aprovecharon el intervalo para efectuar una síntesis de lo realizado hasta el momento y definir lo que restaba.

Luego, las evaluadoras se dirigieron a la Mesa de Atención al Público, donde una empleada explicó en qué consiste ese proceso. A continuación, verificaron el proceso de despacho y el funcionamiento del expediente electrónico, oportunidad en la que asumió la explicación pertinente una de las prosecretarias de la Oficina. Junto a ello, se observaron *in situ* las distintas áreas de la SGC.

Finalmente volvimos a la oficina de la secretaria, donde continuamos con una serie de preguntas sobre algunos temas pendientes, llegando así al cierre de la visita aproximadamente a las 16 h.

El resultado de este día muy intenso de trabajo fue altamente positivo. Transitar por esta experiencia fue para todo el Equipo de Dirección de la SGC un aprendizaje muy rico que nos dejó mucho para pensar y repensar.

Conclusiones: un camino emprendido

Hoy estamos orgullosos de haber tomado esta iniciativa de compromiso y esfuerzo, que nos ha colocado en un mejor lugar, aportándonos la experiencia y actitud necesarias para encarar nuevos proyectos de gestión.

Participar en el PNCJ significa tomar un camino que nos conduce a la mejora continua, un camino que tiene punto de partida pero no tiene punto final. De eso se trata, de sostenerse en el tiempo y perseverar, de transmitir, compartir y recomenzar de nuevo, cada vez con más y mejores instrumentos.

Al inicio del certamen nos propusimos algunos objetivos, pero para nuestra sorpresa al finalizar alcanzamos muchos otros.

Logramos ordenar y documentar nuestra información (actas de reuniones, esquemas de trabajos, etc.) y avanzamos en la elaboración y actualización de los manuales de calidad y de funciones, que constituyen una verdadera guía en la tarea diaria.

Descubrimos nuevas capacidades y potencialidades individuales al conformar los equipos de trabajo, en especial el Equipo de Calidad cuyos integrantes demostraron un alto grado de compromiso y virtudes que desconocíamos hasta ese momento: se mostraron inquietos, proactivos, innovadores.

Nos entusiasmos con la utilización de herramientas de gestión, el diseño de tablas y diagramas; aprendimos a “leer” las planillas de datos y a tomar decisiones en base a las mismas, lo que nos permitió, entre otras cosas, lograr una distribución más equitativa y racional del trabajo de la oficina.

Profundizamos la conciencia sobre la responsabilidad social de la justicia. Pudimos ver el impacto físico y social que nuestra tarea diaria provoca en la sociedad, y que un sistema de calidad en la justicia logra su cometido cuando sus beneficios traspasan las puertas de su oficina. Este criterio de calidad enfatiza la humanización de las bases del premio, y se advierte en particular al evaluar “la inclusión”, aspecto sobre el que la justicia aún tiene mucho que aprender. No podemos conformarnos con colocar un cartel de prioridad para la atención de personas vulnerables, sino que debemos propender a un modelo de oficinas inclusivas, que comprenda a las personas con capacidades diferentes, donde los logros y progresos muestren un resultado virtuoso y ejemplar para la sociedad. Es una manera de tender puentes con la sociedad, pues la modernización de la justicia no está en pugna con la humanización de la misma.

Dimensionamos la importancia de difundir la cultura de la calidad a partir del intercambio de ideas y experiencias. Si guardásemos en un cajón bajo llave nuestra experiencia, sin compartirla, la participación en el premio sería en vano. Y perdería sentido, porque versando sobre la calidad en la justicia, todos los organismos judiciales deberíamos confluir hacia el logro de una respuesta homogénea hacia los ciudadanos, donde todas y no solo algunas oficinas judiciales trabajen por la excelencia.

Aunque aún no hemos recibido el informe de retroalimentación que elaboran las evaluadoras luego de la visita, debemos reconocer que estamos muy ansiosos por leerlo. Sin lugar a dudas, es nuestra mayor expectativa y estamos convencidos de que será una valiosísima herramienta que nos permitirá identificar nuestras fortalezas para sostenerlas; como así también nuestras flaquezas para superarlas. De ese modo, la vara para medir es más alta, más exigente.

En ese convencimiento fueron escritas estas líneas, para que puedan servir de incentivo a que otros organismos sientan la motivación de participar en futuras ediciones del PNCJ, ofreciendo toda nuestra colaboración.

¡Muchas gracias!

Julio J. Viñas, Claudia M. Smania, Eduardo J. Carena



16. Juzgado Civil y Comercial de Primera Instancia y Tercera Nominación de Río Cuarto, Córdoba

Juez en Primera Instancia: Rolando Guadagna

Experiencia en la participación de la primera edición del Premio Nacional a la Calidad en la Justicia

Introducción: una historia de amor fabulosa

Rolando Oscar Guadagna

rolandogadagna@yahoo.com.ar

Cuando recibí la invitación para escribir sobre nuestras experiencias derivadas de participar en el Premio Nacional a la Calidad en la Justicia comenté la propuesta en una reunión del juzgado y acordamos que quienes quisieran y pudieran redactarían sus propias vivencias, para luego ver de qué manera las ensamblábamos en un trabajo común.

En otra de nuestras habituales reuniones juntamos el material confeccionado, con el propósito de sistematizarlo dentro de un esquema en el que cada aporte contribuyera al sentido colectivo que queríamos darle. Esta última fue una reunión muy emotiva: todas las personas que integramos el juzgado coincidimos en que, con las distintas miradas y a través de los diferentes estilos de quienes escribimos sobre la experiencia, habíamos logrado reflejar el sentir colectivo.

Ese sentido compartido abarca la eficiencia y la calidad; también la satisfacción de los destinatarios de nuestra actividad y el compromiso con nuestra sociedad y nuestro tiempo. Pero subyacente a lo anterior y a lo manifestado expresamente en cada una de las participaciones, aparece lo más importante, que es lo que posibilitó que la mejora continua y el esfuerzo por lograr la

calidad total haya sido sustentable a lo largo del tiempo, amalgamando un equipo de trabajo saludable y participativo.

Esa coincidencia básica, que hizo que la reunión fuera muy emotiva, es el descubrimiento de que la nuestra es una historia de amor: a lo largo del tiempo compartido en un ambiente de altas exigencias, fuimos sacando lo mejor de nosotr@s y generando lazos de afecto, aprecio, respeto y valoración recíprocas.

En el prefacio de un conocido libro sobre “motivación” titulado *Fish!*,⁽¹⁾ se explica que “se trata de una historia de amor fabulosa. Como sugiere el libro, cuando elegimos amar el trabajo que desempeñamos, todos los días podemos alcanzar el máximo de felicidad, propósitos y satisfacción”.

En la reunión en la que compartimos nuestras experiencias por participar en el Premio Nacional a la Calidad en la Justicia nos dimos cuenta —y este es, sin duda, un efecto muy importante de dicha participación— de que amamos nuestro trabajo, pero que fundamentalmente nos amamos y queremos, con nuestras coincidencias y diferencias, que nos unen y enriquecen como personas que logramos conformar un verdadero “equipo”.

Al comprobar que los distintos puntos de vistas, reflejados en la redacción de cada experiencia, conforman un mosaico que, en su conjunto y a través de los diferentes matices, reflejan el sentir colectivo, nos pareció que mejor que uniformar todo en una expresión impersonal es mantener el formato “collage”, conservando la singularidad de cada parte, con la esperanza de que la lectura del conjunto refleje la experiencia grupal.

Ser parte de la calidad en la justicia

Julieta A. Carossio

julietacarossio@hotmail.com

Mi nombre es Julieta, soy abogada y trabajo como auxiliar en el Juzgado Civil, Comercial y de Familia de 1º Instancia y 3º Nominación de la ciudad de Río Cuarto, provincia de Córdoba.

Cuando ingresé al Poder Judicial, el 1 de diciembre de 2010, en Superintendencia me asignaron a este juzgado y me dijeron “está bueno, es un juzgado ordenado”. Sin conocer mucho a qué se refería el empleado que me hizo ese comentario, llegué al juzgado e inmediatamente las empleadas —quienes aún hoy son mis compañeras y amigas— me dijeron:

Bienvenida, este va a ser tu escritorio, todos los expedientes que tengan el triangulito rojo van a ser tuyos, acá están los horarios para hacer barandilla, los expedientes se arman con perforadora y arandelas, ella (haciendo referencia a una de las empleadas más

(1) Lundin, S. C., Paul, H., & Christensen, P. (2001). *Fish!* Barcelona: Urano.

antiguas) va a ayudarte a decretar y, al terminar la jornada laboral tenés que guardar los expedientes en este casillero y no dejar nada sobre el escritorio”. Y así, cientos de recomendaciones más, que provocaron mi asombro, frente a lo cual me dijeron: “el juez te va a mostrar el video de los gansos⁽²⁾ y, ante cualquier duda que tengas, consultá el manual de calidad.

Con el pasar de los días, semanas, meses (porque cabe aclarar que comprender el funcionamiento integral de un Juzgado de 1º Instancia requiere de mucho tiempo) fui entendiendo que cada una de las indicaciones que me habían dado mis compañeras tenían un porqué, un para qué y un cómo y que cada una de ellas había sido fruto de deliberación, debate y consenso previo.

Así fue como descubrí que “el triangulito rojo de los expedientes” (ahora bajo mi responsabilidad!) se debía a que cada empleada llevaba ciertos y determinados expedientes, asignados según la primer letra del apellido del actor; que el “horario de barandilla” (atención al público, que en ese momento era de 1 hora 40 minutos, repartido en partes iguales entre las 3 empleadas) demostraba que las tareas se repartían de manera equitativa entre todas las integrantes de la Secretaría sin importar la antigüedad; que las frases “este es tu escritorio”, “antes de irte a tu casa guardá todos los elementos de trabajo” y “los expedientes se arman así” respondían a un criterio de orden y limpieza beneficioso para el trabajo diario. Aquella compañera que me iba a explicar cómo decretar había asumido el rol de *coach* y el video de “los gansos” que iba a reproducir el juez no era solo la bienvenida a un “buen juzgado, a un juzgado ordenado” (como tímidamente había insinuado el empleado de Superintendencia) sino que era la bienvenida a una organización inteligente, saludable, con misión, visión, valores y objetivos propios y, aunque concordantes, independientes a los postulados por el Poder Judicial provincial; era la bienvenida y, junto con ello, el desafío que implica, pertenecer a un juzgado que trabaja en y con calidad.

Pasaron los años y seguimos trabajando en calidad. Ingresaron nuevas empleadas y se fueron otras, hubo cambios en los funcionarios, pero seguimos trabajando en calidad. Nos sacaron competencia en algunas materias, implementaron un sistema informático de administración de causas, se modificó el Código Civil, y seguimos trabajando en calidad. Concepto que, por arraigado a la cultura organizacional, suele no ser valorado. Concepto global, holístico, integral, aprehendido sin hesitar, sin el cual no concebimos nuestro juzgado.

Fue así cómo llegamos a finales de 2016 y el Dr. Guadagna nos comentó, de manera informal, el lanzamiento del Premio Nacional a la Calidad en la Justicia. Posteriormente, nos comentó que había hecho el relatorio preliminar y que calificábamos para participar. El entusiasmo en el grupo fue en aumento hasta que, en febrero de 2017, en una de las tantas reuniones que realizamos asumimos el compromiso de diagnosticarnos, evaluarnos, medirnos, desafiarnos

(2) “Mirad los gansos” <https://youtu.be/U4M7dICIETk>

bajo el estricto cumplimiento de la estructura de 8 criterios prevista para el Premio. Salir de nuestra zona de confort y mostrarle a quien esté interesado qué actividades desarrollamos para ser un “juizado justo”.

Temores, ilusiones, entusiasmo, cansancio, energías renovadas, desconcierto, optimismo, nervios... todos estos estados sobrevolaron nuestro clima laboral durante los meses que insumió elaborar el relatorio hasta que... sí, se puede.⁽³⁾ El 30 de mayo de 2017 colocamos el punto final a nuestro informe de 91 páginas en el cual nos mostramos como somos, con nuestras fortalezas y debilidades, con nuestro pasado, presente y futuro, con algunos criterios más desarrollados que otros, con la certeza de que –en perspectiva retrospectiva– mejoramos, pero que quedan muchos aspectos por depurar y con la fuerte convicción de que solo con el apoyo incondicional, libre, desinteresado, optimista y perfeccionista de un líder (valgan estos adjetivos para nuestro líder) y el trabajo en equipo se pueden trascender las puertas de una organización y beneficiar a la comunidad en la cual estamos insertos.

Finalmente, gracias. Gracias a nuestro/as funcionario/as y juez por dejarnos expresar y considerar nuestra opinión. Gracias al área de Análisis de Gestión del Tribunal Superior de Justicia por apoyarnos en nuestro ambicioso proyecto. Gracias al Ministerio de Justicia de la Nación por diseñar una instancia de participación federal, donde el interior del país pueda demostrar que con o sin recursos y con mayor o menor grado de excelencia y tecnicismo también se aspira a la calidad en la justicia.

El Premio Nacional a la Calidad en la Justicia: un repaso de nuestra historia

Selene Carolina López

selenelopz@hotmail.com.ar

Participar en el Premio Nacional a la Calidad en la Justicia fue una prueba más de la felicidad que puede sentirse cuando el trabajo se asume como un desafío colectivo, cuando se llega a la meta propuesta, que en nuestro caso era, como

(3) Empezamos a usar esta frase alentadora mucho antes de que en nuestro país se convirtiera en el eslogan de un partido o coalición política. La coreamos por primera vez hace muchos años, al finalizar una reunión del equipo de trabajo celebrada al comienzo de un año con intensos desafíos.

La tomamos del libro colectivo (2007) *El derecho y la globalización desde abajo - Hacia una legalidad cosmopolita*, Boaventura de Souza Santos y César A. Rodríguez Garavito (Eds.). Barcelona: Anthropos.

En la nota 7, del “Capítulo VII: Los puntos de contacto locales en las divisiones globales: los derechos laborales y los derechos de los inmigrantes como lugares de la legalidad cosmopolita” (Fan Ansley), se lee la siguiente explicación (que reproducimos para ser fieles a nuestra real fuente de inspiración): “¡Sí se puede!” fue el canto característico del floreciente sindicato de trabajadores del campo de California, liderado por César Chávez en los años 60. Desde entonces se ha convertido en una expresión ampliamente compartida, usada por los grupos en apoyo de los derechos de los inmigrantes y otros grupos a favor de la justicia social, defensores de los latinos y de otras clases” (p. 161).

juzgado del interior del interior —Río Cuarto—, que cuenta como principal recurso con, nada más ni nada menos, que el humano, participar del Premio Nacional a la Calidad en la Justicia.

Para nosotros, que habíamos partido de un juzgado desprestigiado, ser unos de los pocos en la provincia de Córdoba en participar significó un logro en sí mismo.

Ahora y luego del proceso de recolección de datos y apelando a la memoria, me doy cuenta de que este no es más que otro paso en este camino que originariamente nuestro juez trazó y que nosotros decidimos seguir y que ahora recorreremos juntos.

Recuerdo cuando el Dr. Guadagna asumió su cargo 14 años atrás, nos citó en su despacho, donde nos esperaba con una pizarra con hojas y los primeros organigramas y papelitos con notas, listas de temas a tratar y finalmente puntos consensuados, objetivos a corto y largo plazo, y cuando digo largo me refiero a plazos de ocho años. Papelitos y cuadros que en ese momento nos sorprendieron, pero que nos acompañarían todos estos años...

Tanto como nos sorprendió en aquel momento llamar un consultor externo; las posteriores lecturas emotivas; fundirnos en abrazos para gritar “se puede” y muchísimas otras cosas más que ahora leemos en los libros o cursos de gestión de calidad pero que hace diez años atrás parecían, al menos, “raras”.

Por eso, ahora, no dudamos en su palabra, cuando nos dijo: “podemos participar” y como consecuencia de ello, tampoco costó demasiado el trabajo asumir las tareas extras, puesto que la transformación de la justicia es la transformación que operó en cada uno/a de nosotros/as, en nuestra forma de asumir los retos, en nuestra vocación de mejora continua, que no es otra cosa que nuestra intención de mejorar como operadores jurídicos, como servidores públicos, como grupo humano, e individualmente nuestra aspiración de tratar de mejorar siempre como ser humano.

Por ello y por pertenecer a este grupo, considero que ya gané, fue una experiencia humanamente enriquecedora y motivadora que esperamos se traslade a las restantes organizaciones.

El Premio Nacional a la Calidad en la Justicia: mi experiencia

Carla B. Barbiani

cbarbiani@justicicordoba.gob.ar

Participar en el Premio Nacional a la Calidad en la Justicia fue una experiencia muy enriquecedora y motivadora, ya que me hizo dar cuenta de todo lo que se había logrado desde que ingresé a trabajar en la justicia.

Ingresé al Poder Judicial en 1994 siendo muy joven, sin ser abogada aún. En ese momento el juez que estaba a cargo del juzgado era muy diferente al líder que hoy tenemos. Aclaro que soy la empleada más antigua, hace veintitrés

años que trabajo en este juzgado, es decir, que transité toda mi vida en él: en lo personal (como el nacimiento de mis hijos, divorcio, etc.) y también en mi carrera judicial (me recibí de abogada trabajando en este juzgado) hasta hoy, que soy la prosecretaria.

Luego de un par de años el juzgado perdió su rumbo, teniendo como resultado la destitución de su titular mediante un *jury* de enjuiciamiento, quedando devastado, sin rumbo, sin un líder que nos guiara, en ese momento el Juzgado de 3° era un gran caos.

En 2003 llegó a nuestro juzgado el Dr. Rolando O. Guadagna con ideas muy innovadoras. Todos los empleados nos resistíamos al cambio pensando: "... Este juez cree que trabaja en una empresa privada; no entiende que dependemos del Estado y que somos empleados públicos; no se puede hacer nada de lo que propone...".

Ahora, desde otro lugar y pensando de manera totalmente distinta que en aquel momento, no puedo creer todo lo que logramos, y cómo nos hizo ver que teníamos que cambiar nuestra manera de pensar y sobre todo la imagen de la justicia, y entender que no trabajamos solo con expedientes (papeles) sino con los problemas de las personas.

Desde lo personal me siento orgullosa de pertenecer a este juzgado y a esta organización, es muy gratificante ver todo lo que logramos en gestión de calidad, fue un gran desafío tanto individual como colectivo.

De ahora en adelante el desafío es continuar en este camino y seguir mejorando; y, sobre todo, multiplicar la mejora de la calidad en la justicia con otras organizaciones.

En definitiva, gracias a nuestro líder por guiarnos y motivarnos, por hacernos dar cuenta que debíamos cambiar de actitud y forma de pensar, y nunca bajar los brazos frente a la resistencia al cambio. Gracias por confiar en nosotras. Lo vamos a extrañar.

Relato de mi experiencia en la participación
del Premio Nacional a la Calidad en la Justicia (edición 2017)

Débora Natalia Nilson
debinilson7@gmail.com

El principal desafío que nos planteamos como organización fue cumplir con nuestra misión de ser un juzgado justo, es decir, procurar que la sociedad, que es nuestro usuario último, vea satisfechos sus reclamos a través de resoluciones claras y ajustadas a derecho.

Para poder lograr cumplir con dicha misión fue necesario construir, como primera medida, un ambiente de trabajo cálido y democrático, en el cual todos los integrantes de la organización pudiéramos aportar ideas para mejorar el servicio de justicia. Esto se fue logrando a través de diferentes reuniones en

las cuales fuimos determinando cómo debíamos organizar los distintos procesos que comprenden nuestra labor diaria asignando responsables; planteándonos qué es lo que queremos lograr con nuestro trabajo, hacia donde queremos llegar.

Por supuesto que, a medida que el tiempo iba pasando, íbamos modificando ciertas características de los procesos, permitiéndonos buscar y explorar cuál era el proceso más adecuado, tanto para las necesidades de los usuarios internos, como de los usuarios externos.

Otro de los desafíos que nos planteamos fue cómo organizar la información con la que contábamos para que se tornara una herramienta útil para llevar adelante los procesos. Fue necesario elaborar tableros de comandos, incluyendo en los procesos qué actividades debíamos realizar, qué información recabar y qué indicadores eran los adecuados para que la información de nuestro trabajo diario se vea reflejada.

Toda la información de la organización fue volcada en los indicadores, permitiéndonos establecer el punto de partida de la organización, los avances y mejoras a lo largo del tiempo.

Personalmente este premio me generó mucha ansiedad; porque si bien nuestro trabajo siempre fue el mismo y desde que comencé a trabajar en este juzgado (mayo de 2011) siempre hemos trabajado para mejorar el servicio de justicia; inscribirnos en el premio y realizar el informe me mostró cómo nuestro trabajo de años realmente fue mejorando, logrando cada meta propuesta.

Debo reconocer que no me resulta fácil adaptarme a los cambios y generar nuevos procesos de mejora que me saquen de mi zona de confort, pero, a pesar de ello, siempre encaramos nuevos objetivos para lograr la mejora continua de los procesos y encontrando en el cambio más satisfacción.

Nuestro juez es un líder por naturaleza, quien propuso (hace más de 10 años) embarcarse en este proyecto de trabajar en calidad, al cual me sumé cuando ingresé a trabajar en esta oficina; no debo dejar de mencionar que las funcionarias (secretarias y prosecretaria) son parte fundamental en este proceso, ellas también nos muestran a diario su compromiso, su entusiasmo y creo que lo más importante de todo, es que ellas nos permiten crecer sin techo en esta organización; son quienes nos escuchan atentamente cuando algo no nos gusta o nos hace mal, son nuestro cable a tierra para desahogarnos y siempre están con los brazos abiertos para contenernos cuando lo necesitamos.

Siempre en miras del usuario externo, y con un juez que nos contagia constantemente todo el entusiasmo que lo caracteriza, nos proponemos la mejora de los procesos. Es a partir de allí que incesantemente buscamos nuevos desafíos para seguir mejorando, modificando los tableros de comando, buscando

nuevos indicadores; concretamente llevamos a la práctica estos nuevos desafíos, reelaborando los procesos y buscando la mejora continua.

Al principio adaptarse a los cambios es difícil, pero con la práctica se van viendo las ventajas que dichos cambios generan.

Teniendo en cuenta que el juzgado es una organización inteligente y democrática, ello nos permitió aprovechar los recursos humanos al máximo, tomando las ideas de todos los integrantes de la organización para mejorar los procesos.

La solidaridad que caracteriza a todos los integrantes de esta organización, la responsabilidad con la que cada uno asumió su rol, la dedicación, el entusiasmo y sobre todo la buena predisposición, hicieron posible la participación en este premio. Es una experiencia que une a todos los integrantes de la organización. Plantearse una misión, una visión y objetivos, permite que —a partir de las fortalezas y las debilidades de cada integrante de la organización y de esta última en su conjunto— se alcancen cada vez mejores resultados. Lograr ser una organización inteligente, si bien requiere muchísimo esfuerzo por parte de todos sus integrantes, permite generar un ambiente de trabajo cómodo, pacífico y, fundamentalmente, crea relaciones entre sus integrantes más allá de la relación estrictamente laboral.

Sobre los criterios del premio: el liderazgo participativo e innovador como motor de cambio

Ana Marion Baigorria

anabaigorria@hotmail.com

Particular apreciación merecen los criterios elegidos como requisitos en el Premio Nacional a la Calidad en la Justicia.

El ámbito jurídico es reconocido por ser conservador y por tener particular resistencia a los cambios. Sin embargo, los espíritus inquietos existen y son los que impulsan los cambios en la dirección adecuada.

En nuestro caso el modelo de liderazgo innovador y participativo del titular del juzgado fue un factor determinante en el cambio de la cultura de la organización. Lejos de tener una posición impersonal, su comportamiento empático permitió sacar lo mejor de cada uno, logrando que el equipo de trabajo se sienta orgulloso de lo que hace, que participe y aporte nuevas ideas para mejorar el servicio de justicia e incrementar la confianza en el sistema judicial.

Nos enfocamos en dejar de lado los conceptos e ideas que se vinculan con la realización de una tarea burocrática y despersonalizada, reemplazándola por una labor comprometida, enfocada en las personas y sus problemáticas, humanizando los procesos.

La visión de la organización se transformó en un faro para el diseño de la planificación estratégica a largo plazo y facilitó realizar la planificación operativa, formulando objetivos claros de mejora continua.

Para ello nos capacitamos para conocer al ciudadano, para mejorar su atención y nivel de satisfacción. Nos actualizamos y perfeccionamos en el ámbito específico de nuestras competencias, como así también en el manejo de herramientas de gestión, *management* y calidad.

La presencia de un líder con inteligencia emocional, que facilita canales abierto de comunicación, generó un ambiente de trabajo confiable, distendido, alegre y entusiasta.

Nos encontramos hoy recolectando datos, analizando la información, midiendo y efectuando el seguimiento de los procesos, e implementando mejoras en la conformidad del servicio. Buscamos nuevos objetivos de mejora en los tiempos y calidad de respuestas del servicio de justicia.

La labor basada en principios de calidad total ha revalorizado la percepción de nuestro trabajo transformándolo en un ámbito de realización personal. Los grandes resultados provienen de pequeños cambios acumulados en el tiempo. Estamos inmersos en la acción y disfrutando la experiencia.

El Premio Nacional a la Calidad en la Justicia
y el sueño de transformar la justicia

Rolando Oscar Guadagna
rolandogadagna@yahoo.com.ar

Participar en el Premio Nacional a la Calidad en la Justicia fue un gran desafío individual (para cada una de las personas que integramos el juzgado) y colectivo (para el equipo de trabajo como grupo unido por valores comunes, una visión compartida y una misión consensuada).

El término “desafío” admite dos significados: “empresa difícil a la que hay que enfrentarse” y “un tipo formal de combate entre dos personas” (Wikipedia, consultado el 01/10/2017).

Por su propio diseño, el Premio Nacional a la Calidad en la Justicia es una competencia entre organismos judiciales que aspiran a la calidad, a la excelencia. Participar implica, yo diría que en su aspecto más básico y superficial, pugnar para ser galardonado con alguno de los premios en disputa. En un sentido más profundo importa acometer la difícil empresa de organizar conforme a determinados parámetros todo lo realizado por el organismo para mejorar la gestión judicial, con el propósito de exhibirlo a expertos externos a fin de que lo evalúen de acuerdo a los criterios propuestos en las bases del Premio.

En nuestro caso la magnitud del desafío estuvo dada por la necesidad de recopilar y sistematizar las experiencias de 14 años de esfuerzos para mejorar el funcionamiento y el desempeño del juzgado. Ningún cálculo utilitarista centrado solo en la obtención del premio justificaría semejante trabajo, que debimos realizar sin descuidar las tareas normales y habituales del tribunal.

Por el contrario, acometer un desafío de semejante envergadura se encuentra plenamente justificado si, como en nuestro caso, los objetivos perseguidos son el crecimiento y la mejora personal y grupal, a la vez que disfrutar del proceso de superación.

El sueño de transformar la justicia

La mejor motivación para disfrutar de pertenecer y trabajar en una organización es compartir una Visión lo suficientemente valiosa de cómo queremos ser en el futuro que justifique el tiempo y el trabajo que le dedicamos en el presente.

Algunos especialistas en gestión aconsejan proponer para la organización un **objetivo grande atrevido** y aún **descabellado** (OGAD), como cuando la NASA se propuso llegar a la luna.

La crisis del sistema judicial con sus manifestaciones de desprestigio, falta de confianza, críticas, etc., es una buena oportunidad para proponernos, como organizaciones judiciales, el sueño de transformar la justicia para que responda genuinamente a las necesidades y expectativas de sus destinatarios y destinatarias.

Ese objetivo, que hoy por hoy puede parecer descabellado, puede lograrse con la conjunción de pequeños esfuerzos, sostenidos a lo largo del tiempo por distintos organismos judiciales en diferentes lugares del país. Cada oficina judicial le imprimirá a ese sueño sus propias características y procurará alcanzarlo siguiendo su propia metodología (con sus tiempos y estilos), pero, para evitar el desaliento y la frustración, es necesario que cada organización (y cada persona dentro de ella) se sienta participe de una empresa común, que avanza hacia objetivos trascendentes.

Llegar a ser una justicia confiable, creíble, prestigiosa, eficiente, eficaz, que brinda tutela efectiva a los derechos de todas las personas y que resuelve en tiempo oportuno y adecuadamente los conflictos, generando las condiciones para el fortalecimiento de la democracia participativa y del estado social de derecho, puede ser el núcleo de un ideario común para todas las personas que formamos parte del sistema judicial.

El Premio Nacional a la Calidad en la Justicia
como oportunidad para conocernos

La ciclópea tarea de recolectar y leer la información sobre la evolución de nuestro proceso de gestión de calidad y mejora continua, que teníamos guardada en diferentes carpetas en formato papel y en documentos digitales, nos permitió conocernos mejor. Como quien al repasar su historia familiar y personal comprende mejor quién es hoy, nosotros, como equipo de trabajo, al recordar cómo llegamos a ser quienes somos actualmente a partir de un

juzgado sumido en la anarquía y el desaliento, descubrimos aspectos y características de nuestra organización que solo se entienden a la luz de un largo proceso de mejora continua.

La necesidad de sistematizar la información de acuerdo a los criterios que exige el Premio Nacional a la Calidad en la Justicia posibilitó encontrarle un sentido unificador a prácticas que percibíamos como heterodoxas y desconectadas entre sí, aun cuando todas contribuyeran a nuestra búsqueda de la calidad en la gestión judicial. Este descubrimiento fue para nosotros revelador.

Como solo tuvimos asesoramiento experto en las primeras etapas del proceso de mejora continua (“diagnóstico de la cultura organizacional” y “proceso de cambio de la cultura organizacional”), creíamos que nuestras prácticas de gestión no respondían estrictamente a lo prescripto por las normas de calidad.

Para nuestra sorpresa pudimos completar todos los criterios en base a los cuales se evalúan las organizaciones para el Premio Nacional a la Calidad en la Justicia: algo habíamos hecho (con mayor o menor rigor y medida) en cada uno de los aspectos que se tienen en cuenta para determinar los avances de los organismos judiciales hacia la calidad total.

La sistematización, que organiza la evaluación para el Premio Nacional a la Calidad en la Justicia según 8 criterios (liderazgo, enfoque en el ciudadano, desarrollo del personal, información y análisis, planificación, aseguramiento y mejora continua, impacto en el entorno físico y social, y resultados de la gestión de calidad), nos brindó una estructura valiosa a partir de la cual autoevaluarnos y planificar con mayor rigor y provecho nuestro proceso de mejora continua. También nos brindó herramientas e instrumentos más rigurosos para descubrir nuestras fortalezas y debilidades. Aún antes de haber recibido el informe del/las evaluador/as no dudamos de que nos encontramos en mejores condiciones que antes de haber participado del Premio para avanzar en el camino que nos conduce a nuestro objetivo: transformar la justicia con nuestro aporte desde el lugar que ocupamos.

Participar en el Premio Nacional a la Calidad en la Justicia nos permitió conocernos mejor, pero también entrar en contacto con otras “comunidades de práctica” (evaluadores/as externos/as, otros organismos participantes, responsables de planificar y conducir el premio) y compartir, confrontar, intercambiar miradas, experiencias, información, etc. En este sentido, fue la ocasión para conocernos con otras personas y organizaciones que comparten nuestro propósito de mejorar la justicia.

Como en muchos otros aspectos de nuestro modo de vida actual, en gran medida individualista y fragmentado, visualizar que compartimos inquietudes y anhelos con otras personas y organizaciones nos resultó muy reconfortante y estimulador.

En el ámbito judicial no es frecuente encontrarse con prácticas deliberadas de mejora continua. Aun teniendo referencias de otros organismos que lo hacen, el sentimiento suele ser de soledad y, en alguna medida, de aislamiento.

Conocernos quienes apostamos a la calidad en la justicia puede ser el primer paso para configurar una red de núcleos de calidad,⁽⁴⁾ que nos permita darle continuidad al proceso de transformación del sistema judicial.

Sostenidas todas y cada una de las organizaciones que la integran por la fuerza y el vigor de la red (en términos matemáticos me atrevo a decir que la fortaleza de la red es equivalente al de sus integrantes multiplicada, si es que no elevada a la potencia del número de organismos participantes) y enriquecidas las prácticas de gestión y de mejora continua con las experiencias y conocimientos de todas, el proceso de transformación se vuelve más fácil, seguro y fructífero.

Sensaciones y sentimientos

Toda experiencia significativa genera una multiplicidad de sensaciones y sentimientos. También produce cambios en actitudes personales y en las formas de interactuar.

La participación en el Premio Nacional a la Calidad en la Justicia ha ampliado nuestros registros de sensibilidad y ha contribuido a cohesionar al equipo de trabajo dentro de una mirada más amplia y rica de nuestros valores y prácticas.

Empecemos por el principio: participar o no participar, esa fue la primera cuestión. Inmersos en la vorágine cotidiana de un juzgado de primera instancia con competencia múltiple (civil, comercial y familia), siempre al borde de nuestras posibilidades de actuación, parecía un desatino embarcarnos en el desafío de participar en el Premio Nacional a la Calidad en la Justicia.

Sin embargo prevaleció el espíritu inquieto y afanoso del grupo, siempre predisposto a afrontar nuevas “aventuras” y, luego de intensas discusiones, resolvimos por consenso intentar participar.

Estas apasionadas pero siempre respetuosas y cordiales deliberaciones, que se continuaron durante todo el trayecto hasta la visita de evaluación, nos pusieron a prueba, individual y colectivamente, a medida que íbamos descubriendo los límites individuales y los que teníamos como equipo. Animarnos más allá de esos límites expandió nuestras personalidades, permitiéndonos crecer a nivel individual y grupal. Soportar las presiones que implicó sumar

(4) Eduardo Parodi, Mario Gerlero, Flavia Gómez, María Elisa Arias y Ricardo Miró, “Gestión Social de Calidad en la Justicia”, www.gesoc.org.ar

un nuevo desafío a nuestra ya cargada agenda cotidiana, nos fortaleció como equipo.

Del apasionamiento de las discusiones pasamos al frenesí de la búsqueda y sistematización de la voluminosa información que da cuenta de nuestro proceso de mejora continua. Pusimos en juego nuestra templanza y la capacidad de convivir armoniosamente en un clima de alta tensión. El humor y el afecto fueron lubricantes esenciales para que la organización no estallara en mil pedazos al verse sometida a tanta presión.

Con ánimo solidario y colaborativo distribuimos los 8 criterios del premio en grupos de 2 o 3 personas, según las aptitudes, gustos e inclinaciones individuales, aceptando los límites que cada uno ponía a su intervención.

Florecieron liderazgos informales que impulsaron un vigoroso activismo, contenido por actitudes de apaciguadora comprensión, en un contexto de profundo compromiso.

Las urgencias de los vencimientos (para el informe preliminar, para la inscripción definitiva, para el informe final, para la visita de evaluación) y el tiempo que no alcanza, se vieron recompensados con el descubrimiento de todo lo que venimos haciendo para mejorar el servicio de justicia y para crear en nuestro lugar de trabajo un espacio de dignidad, que responda a las necesidades y expectativas de las/os destinatarias/os de nuestra actividad, al mismo tiempo que posibilita nuestro desarrollo y realización personal y profesional.

La preparación para someternos a la evaluación externa, con su carga movilizadora, se vio recompensada por el trato cordial y considerado del comité evaluador. Resultó, como anhelábamos, un encuentro enriquecedor de intercambio de experiencias y conocimientos, en un ambiente distendido, que permitió la activa participación de todas las personas que integramos el juzgado.

Nerviosismo, ansiedad, alegría, esfuerzo, cansancio, placer, agotamiento, felicidad... se fueron sucediendo y combinando en una paleta de multicromática de sensaciones, emociones y actitudes, que disfrutamos intensamente. Al final (luego de la visita de evaluación) la plenitud y la satisfacción de haber cumplido lo que nos habíamos propuesto.

Nuestro compromiso con el futuro

Desde este nuevo posicionamiento en que nos colocó la experiencia de participar en el Premio Nacional a la Calidad en la Justicia, nos abrimos hacia el futuro.

Parafraseando al poeta, conscientes de que caminando codo a codo somos muchos más que dos, nuestro próximo desafío es capitalizar esta fructífera experiencia y trabajar junto a otros organismos judiciales comprometidos en la mejora continua para profundizar la genuina transformación del sistema judicial.



17. Juzgado de Instrucción Penal Correccional y Contravencional Santa Rosa del Conlara, San Luis

Juez: Jorge Osvaldo Pinto

Secretarios: Dres. Mauro D´Agata Henríquez, Valentín Fornasari

*Personal judicial: Ana Requelme, Adriana Wanzo, Javier Muruzeta,
Milagros Nasif, Estela Martel Oro, Zita Juárez, Gisela Ojeda, Mildred
Velasco Alaniz, Roberto Aníbal Quevedo, María Luz Vilchez*

Pasante: Antonela Ávila

Introducción

Esta primera edición del Concurso al Premio Nacional a la Gestión en la Justicia, representa para nosotros⁽⁵⁾ la oportunidad de ser parte del intercambio de conocimientos y experiencias más vasto en materia de gestión judicial del que hayamos participado.

Si bien representó un desafío importante, lo tomamos con la responsabilidad que se debe en tales acontecimientos y dispuestos, tanto a hacer valer nuestro trabajo, como a aprender de todos aquellos que quisieran compartir el suyo con nosotros, nos embarcamos en esta propuesta que, más allá de los resultados, ya nos ha premiado con miles de ideas y proyectos para crecer y

(5) El presente texto se encuentra escrito en primera persona del plural ya que es una creación colectiva de la Dirección de este juzgado conjuntamente con todos los empleados del mismo.

mejorar la calidad en el servicio de justicia que día a día y denodadamente brindamos a los justiciables de nuestra provincia.

¿Quiénes somos?

Nuestro joven Juzgado de Instrucción Penal Correccional y Contravencional de Santa Rosa del Conlara nació con la misión cardinal de acercar la justicia a los ciudadanos del Departamento de Junín, departamento cuya tasa de crecimiento demográfico es la más elevada de la provincia y, por lo tanto, cuya conflictividad social se encontraba en aumento.

La principal particularidad de nuestro juzgado es el haber nacido como un juzgado digital. Ello quiere decir que nunca pasamos por el proceso de des-papelización que llevan a cabo todos los juzgados de la provincia, si no que desde el inicio fuimos el modelo hacia el cual debían apuntar todos los demás tribunales. Esto fue entendido por la Dirección del juzgado como la mayor de las responsabilidades, exigiendo y trabajando arduamente para lograr un servicio de excelencia y celeridad, capaz de ser un verdadero ejemplo para el resto de los juzgados provinciales.

Esta búsqueda nos hizo ser un juzgado que otorga gran importancia a las políticas de calidad, y por ello, en 2015 decidimos certificar normas ISO: 9001, siendo el primer juzgado en la provincia en hacerlo.⁽⁶⁾ Esta experiencia nos abrió un nuevo panorama respecto de la forma de trabajar y de organizarnos, aumentó nuestra capacidad de respuesta a los distintos problemas que se nos fueron planteando y se nos permitió brindar un mejor servicio de justicia a los ciudadanos de nuestra jurisdicción.

Hoy nuestro juzgado se encuentra conformado por 10 agentes judiciales, 1 ordenanza, 2 secretarios y 1 juez, quienes hemos logrado implementar y articular un sistema de trabajo basado en la solidaridad y el cuidado mutuo y recíproco entre compañeros.

Todo esto nos pone muy orgullosos de ser quiénes somos y de hacer lo que hacemos. Nos sentimos cuidados dentro de nuestro grupo de trabajo, valorados por nuestro entorno social, y gratamente reconocidos por la opinión pública.

Todo esto nos hizo sentir que, a pesar de ser un pequeño juzgado del interior del país, tenemos mucho que mostrar a los demás juzgados, mucho que compartir y, por supuesto, que aprender, para lograr lo que es nuestro mayor anhelo, una justicia capaz de brindar soluciones reales y eficaces a los ciudadanos de nuestro país.

(6) Luego recertificamos en 2016.

Nuestra experiencia durante el concurso

Como juzgado es la primera vez que participamos de una iniciativa como lo es este concurso. Desde el inicio lo tomamos como un desafío que nos involucró a todos, conscientes de que cada uno con su trabajo diario, sumaba experiencia y herramientas para mejorar y contribuir a la mejora constante.

Partiendo de la base de que este concurso era diferente y apuntaba a requisitos diferentes a los que nos solicitaban las normas ISO, decidimos hacer hincapié en aquellas políticas de trabajo que nosotros creemos que nos diferencian del resto de los juzgados del país, siendo esta la base de nuestro informe preliminar.

A fines de septiembre de 2017 recibimos a los evaluadores con grandes ansias y mucha expectativa. Cada uno de nosotros colaboró para hacer de esta visita no solo una evaluación, sino una forma de compartir y aprender, buscando que todos los miembros del juzgado pudiéramos tener nuestra oportunidad de entrevistarnos con cada uno de los evaluadores.

La visita fue una experiencia muy enriquecedora. Aprendimos a ver algunas cuestiones desde un punto de vista distinto y nos dimos cuenta del valor de muchas de las prácticas que habitualmente realizamos. Sobre esto último, entendimos que lo que instintivamente fuimos diagramando como forma de trabajo, se corresponde con modelos de trabajo internacionalmente estandarizados, y que muchas de nuestras prácticas se corresponden con diseños y estrategias de desempeño laboral de gran valor.

Es por ello que, sin saber aún el resultado final en este concurso, nos quedamos con una imagen muy positiva de nosotros mismos, revalorizando nuestro trabajo y comprendiendo que, al margen de las cosas que debemos mejorar, nos encontramos por un buen camino, siendo nuestro servicio completo y digno de ser compartido con todos aquellos que deseen lograr una justicia con celeridad y eficacia.

¿Qué modificamos?

Desde el momento en que recibimos las condiciones del concurso, nos dimos cuenta de que debíamos comenzar a poner en valor muchas de las prácticas que normalmente desarrollamos en el juzgado.

Luego de la auditoría, todos compartimos el sentimiento de tener más para mostrar. Mientras comunicábamos a los evaluadores muchas de nuestras experiencias laborales, ellos nos recomendaban permanentemente hacer registros o bases de datos con cada uno de ellos, para poder mostrarlos y ponerlos en valor frente a otros organismos y en otras competencias.

Es de destacar que a partir de 2016, comenzamos a medir nuestra labor de forma más completa, a dejar registradas todas las prácticas y usos que creemos valorables y a compararnos, ya no con los demás juzgados de la provincia, si no con otros juzgados de todo el país, e incluso de otros países.

Algunas críticas y sugerencias

Si bien la auditoría se desarrolló en general acorde lo esperado, la sensación que quedó fue que los indicadores que se evaluaban no tenían una relación directa con el servicio de justicia.

La gestión en un juzgado difiere radicalmente de la gestión en una empresa e incluso en otras ramas de la gestión pública. Esto es así ya que la estructura de funcionamiento, las jerarquías y la finalidad del Poder Judicial no permiten evaluar o planificar la forma en que se desarrollará el servicio, si no que él mismo debe adecuarse a las demandas que provienen de la sociedad, las cuales son variables y, muchas veces, imposibles siquiera de pronosticar.

Es así que consideramos que no puede evaluarse de la misma manera, por ejemplo, el tratamiento de no conformidades con la puntualidad en el dictado de sentencias.

Entendemos que todos los indicadores son relevantes y todos ellos contribuyen a brindar un mejor servicio al justiciable. Pero creemos que tratándose de un concurso vinculado a la justicia, debiera prestarse mayor atención a aquellas herramientas o indicadores que se vinculan a la cantidad, calidad y celeridad en el dictado de decretos, autos y sentencias, que a otras cuestiones que, en dicho servicio, resultan secundarias.

De igual forma, y sin poner en duda la capacidad de los auditores que nos evaluaron, creemos que es necesaria la participación de mayor número de abogados o jueces como evaluadores,⁽⁷⁾ ya que los mismos pueden brindar al concurso una mirada más orientada a los resultados que son relevantes para la justicia, y que muchas veces no pueden ser vistos por quienes no se encuentran involucrados directamente en la materia.

Para finalizar

Creemos que este concurso nos ha brindado una oportunidad muy importante para crecer, aprendiendo lo que nos falta, pero también poniendo en valor todo aquello que hemos logrado. Es un orgullo participar de estas iniciativas y estamos convencidos de que la interacción entre las diversas unidades del Poder Judicial del país, cada una con sus particularidades, fortalezas y debilidades, es la única forma de superar aquellos obstáculos que hoy impiden la satisfacción plena de los justiciables de la Argentina, con la meta o norte en la mejora continua.

Segundo informe enviado

Considero altamente auspicioso el Premio Nacional a la Calidad en la Justicia implementado por el Ministerio de Justicia de la Nación ya que medir no solamente los liderazgos, sino el hecho de involucrar a nuestros colaboradores en

(7) En nuestro caso, dos de los evaluadores eran ingenieros y solo una era jueza.

la tarea judicial, medir la productividad, llevar encuestas permanentes de las personas que comparecen ante el juzgado, libros de queja, agradecimiento y sugerencias es una nueva visión, que nos permite acercarnos al ciudadano, llevando a cabo inspecciones oculares del juez en persona en el lugar de los hechos, cuando la gravedad lo amerita, y trabajando con celeridad, creo es lo que la gente requiere del Poder Judicial en los tiempos actuales. Jueces, secretario y empleados, con compromiso en la tarea de impartir justicia. En nuestro caso medimos desde el 1 de enero de 2015 hasta el 29 de septiembre de 2017, fecha de la visita de los evaluadores y según informe del actuario habían ingresado más de 18.800 legajos; y teníamos, a ese día, 667 legajos en trámite, lo que nos da una idea de la productividad del juzgado. Respecto a la implementación del concurso, como es de público conocimiento, nuestro país federal, con provincias o jurisdicciones que dictan su propio ordenamiento procesal, hace que nos encontremos con diversidad de procedimientos, tenemos fiscales de instrucción que investigan y fiscales que solamente contestan vistas y acusan, es decir, parece lo mismo, pero no es lo mismo. De igual manera, tenemos juzgados de garantía y de instrucción penal, o de instrucción penal y correccional, o de instrucción penal correccional y contravencional, como es el caso.

En síntesis, hay multiplicidad de oficinas judiciales, parecidas pero muy distintas. Este premio, a futuro, debería integrarse con competidores de igual clase, es decir, un juzgado de instrucción cuyo procedimiento es de oficio, que no puede competir con un juzgado civil cuyo procedimiento es a pedido de partes. Si bien la calidad en cuanto a medición es importante, más importante es que las oficinas judiciales que compiten tengan similares características; por ejemplo, una fiscalía de cámara debería competir con otras fiscalías de cámara, y no con fiscales de instrucción penal.

Finalmente, para las próximas ediciones, propongo que el jurado esté integrado por, al menos, 3 abogados y un evaluador líder (especialista en calidad), ya que la buena gestión es mejor considerada por quienes son operadores judiciales.



18. Fiscalía de Instrucción en lo Penal, Octava Nominación, San Miguel de Tucumán, Tucumán

Fiscal: Adriana del Carmen Giannoni

Premio Nacional a la Calidad en Justicia: desafío y oportunidad

Desde hace varios años atrás habíamos comenzado a preguntarnos si realmente estábamos contentos con la modalidad de trabajo implementada en el Poder Judicial, la respuesta era “no”. Ese fue el momento en el que iniciamos el camino que implicaba animarnos a salir de nuestra zona de confort, la cual a pesar de que ella se caracterizaba, entre otras, cosas por el desorden, ausencia de planificación y de creatividad, nos resultaba cómoda y —siguiendo el viejo adagio popular “más vale lo malo conocido que lo bueno por conocer”— permanecíamos en ella, pese a que nos causaba grandes inconvenientes y nos alejaba cada vez más de nuestros usuarios, los ciudadanos.

El proceso de cambio comenzó con la modificación del paradigma de la manera de trabajar y para que ello fuera posible, realizamos la tarea más difícil, que fue la de convencer a los miembros de equipo sobre los beneficios del cambio. Tomamos conciencia de que si seguíamos haciendo los mismos procesos que realizaban todas las oficinas, los resultados serían siempre los mismos.

Transitamos, junto al equipo de trabajo, el camino de concientización de la necesidad de cambio, como medio ineludible para obtener resultados que satisficieran a la ciudadanía en sus reclamos de justicia y optimizara nuestros escasos recursos humanos y materiales.

Para que el cambio de paradigma fuera posible, desterramos previamente conceptos y prácticas enraizadas en la realidad del empleo público en general y del empleado judicial en particular y así promovimos cambios en el lenguaje, aboliendo conceptos enquistados estructuralmente en las entrañas del Poder Judicial, como por ejemplo “siempre se hizo así”, “los tiempos de la justicia no tienen relación con la necesidad de la gente”, “es imposible estar al día”, “esto se hace de esta manera y no se admite innovación alguna”, esperar que las respuestas lleguen cuando otros lo decidan y no cuando la unidad lo requiera, “esto es la administración de justicia y no una empresa privada”.

En este mismo sentido se colocaron carteles en toda la unidad jurisdiccional con frases que promovían el cambio, “en esta oficina quedan derogadas dos leyes: siempre se hizo así y nunca se hizo así”, “anímate a pensar distinto”, “las cosas buenas que pasan hay que comunicarlas las malas corregirlas”. Esto fue el motor de producción de nuevas formas para obtener otros resultados que puedan ser medibles y mejorables. Con todo esto logramos que todos viéramos la misma película y que tengamos fe en el proyecto. Nos convencimos de que el cambio no viene solo y desde afuera, sino que cada miembro del equipo es el verdadero motor del cambio.

En el contexto reseñado, recibimos la invitación, por parte de la oficina de gestión de la Corte Suprema de Justicia, de participar en la primera edición del Premio Nacional a la Calidad en la Justicia. A la sorpresa por la convocatoria, le siguió la incertidumbre y la impotencia de pensar que no podíamos aceptar tamaño desafío y, a la vez, cumplir adecuadamente con nuestro trabajo diario. Parecía una locura aceptar el reto pues debíamos sacar el tiempo de donde no había.

Una vez más, aceptamos el desafío, porque sabíamos que teníamos cosas para mostrar. Así nos adentramos en el mundo y en el lenguaje de la gestión, comenzamos a ponerle nombre a las cosas que realizábamos diariamente, sin saber su denominación.

Como equipo utilizábamos el vocabulario de nuestro oficio y el premio nos exigió el esfuerzo de adaptarnos al modelo propuesto y al vocabulario propio de la gestión. Esto nos implicó capacitación específica en la temática. Nos consustanciamos con los términos: gestión de calidad, cuellos de botella, misión, visión, plan estratégico y operativo, mejora continua, etc. Hablamos por primera vez de nuestras fortalezas, amenazas, oportunidades y debilidades.

El concurso nos confirmó que era posible terminar con el mito del empleado público logrando un ámbito de trabajo donde nuestro equipo estaba motivado y comprometido al 100%. Logramos que cada integrante tenga orgullo por los colores, manifestando compromiso en las numerosas propuestas y aportes presentados en nuestros originales y creativos formularios de solicitud de mejoras y el de no conformidad a la hora de detectar errores o falencias.

Aprendimos a enfocarnos en lo que estaba bien y no en lo que estaba mal. Esto nos permitió dejar de perder tiempo en encontrar culpables, entendiendo que las cosas malas se corrigen y las buenas se comunican y comparten.

Surgieron valores como la fortaleza y la empatía. La primera para aprender de las situaciones adversas y, a pesar de ella, proponer acciones concretas para mejorar el servicio y la velocidad de respuesta. Respecto a la segunda logramos estar en un alto grado de apertura hacia los usuarios, proveedores y también con los demás miembros del equipo. Mejoramos nuestra escucha ante los requerimientos y críticas, considerando que las mismas son bienvenidas como oportunidades de mejora.

Transformamos nuestras limitaciones y las colocamos en término de posibilidades. Así mejoramos nuestro entorno de trabajo cumpliendo y haciendo cumplir las normas de seguridad e higiene (botiquín, matafuegos, detectores de humo, instalaciones eléctricas y de sistema) en cumplimiento a dicha normativa. Logramos modificaciones impensables en una oficina pública.

El concurso nos enseñó a planificar a corto y largo plazo. Ya no somos una unidad jurisdiccional que soluciona los problemas cuando estos se producen, no somos solo bomberos apagando un incendio. Hoy planificamos estratégicamente entendiendo que la planificación estratégica no nos asegura el éxito, pero nos lo acerca. Aprendimos a ejecutar lo planificado, medir, elegir indicadores, corregir a los fines de lograr una mejora continua.

Denominamos “humanización” al hecho de pensar y actuar en función de las necesidades de la víctima viendo en el otro a una persona que requiere una atención específica, la cual no debe ser “revictimizada” por el sistema de justicia, sino acompañada en el doloroso camino de la justicia penal. Informamos y prestamos un servicio a personas y no a números. Nos animamos a conocer mediante el uso de encuestas, entrevistas y buzón de sugerencias lo que nuestros proveedores, usuarios del sistema penal y medios de prensa pensaban y necesitaban de nosotros

Transcribo una anécdota narrada por una empleada de la unidad, que ocurrió en la fiscalía durante el desarrollo del concurso; la misma nos inspiró a cambiar el modo con el que nos identificaban, rompiendo con las barreras lingüísticas que nos alejan de los ciudadanos, dificultando el acceso a la justicia. Se titula: “Erase una vez un número... que quería ser comprendido”. Como la gran mayoría de los que trabajamos en esta fiscalía comencé en el mostrador. Es el lugar de entrenamiento propicio para desarrollar empatía, paciencia y habilidades de comunicación. Con el tiempo uno comprende que no podría “humanizarse” adecuadamente sin ese paso obligado por el mostrador. Si algo teníamos muy claro los que estábamos allí era la importancia de escuchar, descifrar y mirar a los ojos. Lo anecdótico es que con frecuencia se vivencian situaciones dignas de un *stand up*. Recuerdo la llegada de alguna madre desesperada que, a duras penas y como tropezando con las palabras, se acercaba al mostrador no sabiendo bien que decir, pero teniendo en claro que buscaba a su hijo que estaba aprehendido o detenido, no entendía la diferencia. En el afán por ayudarla e informarle le preguntábamos nombre, apellido, DNI de su hijo, domicilio, nombre de ella; tapeábamos buscando en el sistema la respuesta, una y otra vez. La señora podía repetirnos una y diez veces: ¿Jonathan, o será sin h?, ¿o será con Y? Así podían pasar diez minutos, y nada, hasta que resignados cruzaba por nuestra mente la última posibilidad y preguntábamos: ¿señora, seguro que le dijeron que en la Octava? Y ahí la respuesta que menos esperábamos: ¿No era esta la séptima?, es que no entiendo lo que dice aquí, a mí me dijeron que era al final (del edificio). La madre extendía un papel maltrecho de tantos dobleces donde decía “7°”. Una especie de alivio e impotencia nos recorría. Alivio de saber que al fin encontraría a su hijo e impotencia por la angustia de esa madre, que además de sufrir por la suerte de su hijo debía enfrentarse a la incompreensión de un lenguaje que la alejaba de la respuesta que venía buscando.

Esta no era una escena aislada, sino que se repetía innumerables veces. Entonces nos preguntamos: ¿por qué suponemos cosas que en la práctica no

ocurren? Será porque se “supone” que todo el público, justiciable, usuario, “entiende” y maneja el mismo lenguaje. Esto no es así y es la primera gran barrera que nos aleja de los ciudadanos.

Los usuarios del sistema penal –entre otras cosas– precisan información clara y que, la mayoría, no solo no maneja términos jurídicos, sino carece de la formación educativa que le permita conocer, por ejemplo, algo tan simple (para algunos) como los números romanos, números con los cuales están individualizadas las unidades fiscales de mi provincia. ¿Acaso el acceso a la justicia no implica, como primer peldaño, el poder “llegar a destino”? Barreras lingüísticas, simbólicas, arquitectónicas se interponen entre el usuario y la justicia impidiendo, o al menos dificultando, el acceso a la justicia.

Esta anécdota puso al descubierto la primera gran falencia de comunicación que impedía el acceso a la justicia, ello provocó que una integrante del equipo de profesión diseñadora proponga diseñar un isologotipo en el que se reemplazara el número romano (VIII) por el número arábigo (8) y la palabra octava para transmitir un lenguaje más amigable y comprensible. La unidad celebró la propuesta innovadora y le dio la bienvenida al cambio.

Así hicimos realidad lo que pensábamos, nos animamos al cambio. No porque “siempre” se hubiese usado el número romano o porque “nunca” una fiscalía tuvo “marca” propia, no debíamos impulsar un cambio que podría resultar positivo. Darle la posibilidad al “usuario” de que no dependa de otro para llegar a donde necesita ir. Se tuvo como premisa, para el diseño del logo, facilitar el acceso a la justicia promoviendo modos de comunicación comprensibles para los justiciables, así se decidió estratégicamente reemplazar el uso del número romano en el isologotipo de la Fiscalía de Instrucción en lo Penal de la Octava Nominación por el número arábigo (8). El que, puede ser leído también como un signo del infinito que es aquello que no tiene (ni puede tener) término o fin y que refuerza los conceptos de mejora continua, proceso, trabajo sinérgico. Se rota hacia la derecha, sugiriendo una fuerza en ascenso, siguiendo el modo de lectura de la lengua hispana de izquierda a derecha.

Se eligió el color violeta, porque en ningún otro color se unen cualidades tan opuestas como en el violeta, ya que representa la mezcla de lo masculino con lo femenino (rojo y azul), y de la sensualidad con la espiritualidad. Es un símbolo de la templanza, la lucidez y la reflexión. Está altamente convencionalizado en nuestro país como un color inherente a la lucha contra la violencia de género, uno de los ejes de mayor relevancia en las políticas de este ministerio público.

Por todo ello, la experiencia de haber participado en el concurso fue altamente enriquecedora, dándonos además la oportunidad de parar la pelota y tener que mirarnos como equipo, ver lo que estamos haciendo, cómo y cuáles son las cosas que nos motivan, reconocer debilidades, admirarnos de nuestras fortalezas y, por sobre todo, la satisfacción de ver trabajar a un grupo comprometido sintiéndose protagonista del cambio.



19. Juzgado Civil en Familia y Sucesiones, Primera Nominación, San Miguel de Tucumán, Tucumán

Jueza Magistrada: Silvia Karina Lescano De Francesco

Premio Nacional a la Calidad en la Justicia: experiencia personal de la Sra. Titular

Muchas han sido las emociones por las hemos atravesado a lo largo de estos meses desde que decidimos en nuestra unidad judicial asumir el desafío de participar en el Premio Nacional a la Calidad en la Justicia.

Inicialmente, cuando conocí de la posibilidad de participar, confieso que se me encendió el corazón de alegría porque lo pensé como una oportunidad excelente para que todos nuestros esfuerzos por mejorar el servicio de justicia, que rudimentaria y artesanalmente vinimos aplicando en el juzgado, pudieran ser ponderados por quienes tienen su experiencia en estos temas de calidad y generarse así un proceso de aprendizaje y fortalecimiento en este camino emprendido desde hace ya más de seis años.

Hay una frase que ha guiado toda mi vida profesional y que considero clave para comprender el paradigma del que se haya imbuido este proceso de cambio en la cultura del juzgado. Es una frase de Gandhi: **“Debemos ser el cambio que queremos ver en el mundo”**.

Antes de llegar a ser jueza de familia, y durante 16 años, ejercí como abogada especialista en derecho de familia y, desde ese lugar (desde afuera se podría decir), pude observar muchas de las cuestiones que eran urgentes e importantes de cambiar para mejorar el servicio de justicia. Por eso, desde el

primer momento que asumí, y convencida de que sumirse en la impotencia del “Dra... esto siempre se hizo así” nos anclaba en el conformismo y la mediocridad, comenzó un proceso de cambio del que hoy los que integramos la unidad estamos orgullosos, sobre todo aquellos que fueron protagonistas del cambio desde sus inicios.

Durante estos meses que compartimos la experiencia del premio hemos atravesado por muchas emociones. Si bien mi alegría inicial fue compartida por algunos miembros de la unidad, otros también sintieron una lógica preocupación, angustia y resistencia ante la incertidumbre de las implicancias que tendría para nuestro diario trabajar la participación en el concurso. Ha sido crucial la actitud asumida por varios miembros de la unidad, quienes sumados al desafío y con la camiseta puesta, han contagiado su compromiso y fe de que podíamos lograrlo y, más aún, que intentarlo era ya una forma de lograrlo.

Y es que lo que nos ha movilizado, y moviliza, es la genuina intención de mostrar que si hay compromiso, amor y pasión por lo que se hace, es posible brindar un mejor servicio de justicia. Que la vocación por la mejora cotidiana y continua, pequeña o grande, pero siempre pensada en función de la satisfacción de las personas a las que servimos, no es el punto de llegada, sino el camino mismo.

Comenzamos con grandes expectativas y la ilusión de que las mejoras introducidas en estos seis años reflejaban esa impronta de calidad. Pero para nuestra sorpresa (producto del desconocimiento de las reglas sobre gestión de calidad) y también para nuestra decepción, advertíamos con preocupación que muchas, muchísimas, decisiones y planes de trabajo —con sus marchas y contramarchas— no habían sido adecuada o suficientemente documentados o registrados, no obstante contar con nuestros manuales de gestión desde 2012 que dan cuenta de diversos planes de acción adoptados en todos estos años. Y esto es justamente lo que sentimos que la participación en el concurso nos enseñó: que no basta el voluntarismo (por más bien intencionado que sea), o que incluso pudiéramos percibir la satisfacción de nuestros destinatarios por los cambios emprendidos, sino que si queríamos brindar —mensurable y objetivamente— un servicio de justicia de calidad debíamos reajustar nuestro accionar a estándares que reflejaran más fielmente todos los cambios emprendidos.

¡No ha sido fácil! En realidad nadie dijo que lo sería, pero sin duda alguna valió y vale todo el esfuerzo. Así nos pusimos en la tarea de recopilar toda la información: generamos nuevos métodos de registración y documentación; abrimos nuevos y más efectivos canales de comunicación con los proveedores de información; nos pusimos bajo el escrutinio de nuestros usuarios y aprendimos (y aún seguimos aprendiendo) a discutir las diferencias de criterios y de estilos pero bajo una impronta clara de no instalarnos en la queja, ni en la espera de que los cambios vendrán de afuera.

En el trayecto hubo —como todo en la vida— alegría, miedo, frustración, enojo, emoción, desconcierto, fe, esperanza y también mucha ilusión. Unos de los procesos más lindos por los que transcurrimos fue la construcción de la misión, visión y valores. En medio de la vorágine diaria y la presión propia de tipo de problemas con los que trabajamos, esas reuniones fueron verdaderamente reveladoras de la integridad y don de gente del equipo. En lo personal y como jueza, confieso que me conmovía escuchar los valores con los que el equipo se identificaba: solidaridad, empatía, honestidad, compañerismo.

La sola participación en el Premio —con todo el bagaje de aprendizaje que implicó— nos ha colocado en el mejor nivel de competitividad: el de tener la capacidad y fortaleza de compararse con uno mismo, con lo que se es y lo que se puede y debe ser, desplegando todo el potencial.

Finalmente, cuando el gran día llegó —el de la visita de las evaluadoras—, la ansiedad, los nervios y la ilusión nos hicieron imaginar que, tal vez, sería un momento de alta tensión, lleno de formalidad y rigor técnico. Sin embargo, y nuevamente para nuestra grata sorpresa, el profesionalismo de las evaluadoras y la actitud asumida por ellas, hicieron de su visita lo que un maestro sabe hacer: transformar la evaluación en la última, y tal vez más importante, oportunidad de aprendizaje.

La cordialidad, el trato respetuoso y considerado y la sencillez con la que desplegaron su intervención nos permitió renovar el compromiso por la gestión de calidad y cerrar este proceso del concurso reforzados en el convencimiento de que no somos testigos, somos protagonistas.

¡Somos hacedores del cambio! Muchas gracias.



20. Cámara Civil y Comercial Común del Centro Judicial Capital de San Miguel de Tucumán, Tucumán

Presidente del Tribunal y Vocal de Sala 1: Marcela Fabiana Ruiz y Augusto Fernández Ávila

Augusto Ávila

Vuelve sobre tus pasos, mira los rastros que dejó la vida en su andar, huellas de quienes conociste y te conocieron. Allí aguardan mensajes que te ayudarán a trascender y definir tu visión, la misión, lo prioritario. He ahí uno de los secretos para alcanzar el horizonte, es decir, un sueño que te eleve y eleve a los demás.

Historias de vida y gestión de la calidad

1965: había terminado de cursar la escuela primaria y me aprestaba a ingresar al colegio secundario. Nelly, mi madre, se desempeñaba como secretaria de una escuela nocturna para alfabetización de adultos de ambos sexos. Mi barrio y la escuela estaban ubicados a pocas cuadras del río Salí, principal curso de agua de la provincia de Tucumán, en cuyas márgenes existían, y aún existen, asentamientos de familias de escasos recursos económicos. De ese humilde universo conocido como “La Costanera”, provenían los alumnos de la Escuela Benjamín Aráoz, turno noche.

Ese fin de año, golpes de mano en la puerta de mi casa anunciaron la llegada de un alumno recién egresado que pedía hablar con “la Señorita Nelly”, como cariñosamente llamaban a mamá en retribución por su amabilidad. El circunstancial interlocutor le traía un obsequio (una maceta con una planta) y un mensaje: “Estoy contento por haber aprendido a leer y escribir, pero no consigo trabajo. Me presento a oficinas o comercios, me preguntan qué sé hacer y allí termina la entrevista”.

Mi madre, que sabía de las dificultades de los alumnos que transitaban las aulas de la escuela, tomó una firme determinación: gestionar ante las autoridades de Educación la creación de una Escuela de Artes y Oficios. Desde ese momento y durante casi tres años, no cejó en la obtención del objetivo propuesto. ¿Tuvo dificultades y tropiezos en ese recorrido? Muchos, burocracia y presupuesto a la cabeza, pero el camino emprendido era de ida, no había retorno. El discurso de la solidaridad y la educación para combatir la pobreza, al que se sumó el cura de la parroquia y el representante del gremio docente, finalmente tuvo sus frutos. Un buen día llegó el día: se firmó el decreto de creación y comenzaron las obras para ampliar el edificio, generando los espacios necesarios para el funcionamiento de los talleres de instaladores electricistas, gasistas, taquigrafía, tejido y pintura.

Por la inmadurez propia de la incipiente adolescencia, no racionalicé esa experiencia de vida, pero el ejemplo de Nelly caló hondo en mi formación hu-

manista. De ella aprendí el valor de la solidaridad; la importancia de la identificación de los objetivos prioritarios; que una puerta que se cierra no significa que no exista otra que se abra y conduzca al fin propuesto; y el valor del aprendizaje de las destrezas (el hacer).

Solidaridad; prioridades; golpe de timón cuando el proyecto no avanza; y la educación en Competencias, constituyen referencias de acciones internas y externas para cualquier empresa que decida incorporar gestión de la calidad.

1968: Cursé el ciclo secundario en el Gymnasium, colegio dependiente de la Universidad Nacional de Tucumán, en el que parte de la oferta educativa está dada por la participación de los alumnos en un campamento con algunos profesores de la institución. En el mes de noviembre de ese año, nos trasladamos a Lesser (provincia de Salta), para desarrollar la actividad de campamentismo. Al cabo de una semana en ese bello paraje, el servicio meteorológico anunció fuertes tormentas y la creciente del río de igual nombre.

La amenaza inminente motivó que durante las horas diurnas de aquel día, quienes ejercían roles de liderazgo (profesores y alumnos), organizaran la evacuación hacia una zona alejada del curso del río Lesser, utilizando carpas de menor tamaño. Se distribuyeron las cargas de trabajo y formaron los grupos para realizar las labores necesarias para una evacuación ordenada. Al atardecer de ese día, comenzó a llover copiosamente y, para entonces, las tareas se habían cumplido conforme al plan trazado por los responsables de los grupos.

La palabra <<sinergia>> no formaba parte de mi léxico, pero pude vivenciar lo que es el trabajo en equipo, la eficiencia y la eficacia de los resultados obtenidos y el respeto por quienes ejercieron roles de liderazgo compartido. ¿Alguna similitud con un proceso de gestión de la calidad?

1990: En ese tiempo se hizo popular la expresión “autopista de la información”, en alusión al desarrollo de una red de sistemas de comunicaciones digitales y de telecomunicaciones vinculadas para el transporte de información durante la gestión del binomio Clinton-Al Goré en EEUU. Bill Gates y Paul Allen ya habían fundado Microsoft.

Por entonces, me desempeñaba como juez en familia y sucesiones en el Poder Judicial de Tucumán. La curiosidad que me despertó el tema de la mano de un amigo (Mario) mudó en seducción por esa ventana al futuro, inimaginable en mi niñez o adolescencia y decidí abrirla. Adquirí, no sin esfuerzo, una computadora PC 64 de IBM y, luego de dar los primeros pasos y superar la sensación de que estaba frente a un tótem intocable (no tenía idea acerca de cómo y dónde enchufar los cables), pude percibir que en la trastienda del software y el hardware flotaba, como un iceberg, algo importante: un poderoso cambio de paradigma.

Fue así que en un acto temerario —dado mi estado de ignorancia en la materia que aún conservo— propuse a la Corte Suprema de Justicia realizar una experiencia piloto para informatizar la oficina judicial a mi cargo, para lo cual, anticipé que necesitaría el apoyo de una empresa privada, pues en esa época no existía una oficina de informática en el Poder Judicial de Tucumán, de hecho la primera computadora que ingresó a Tribunales fue aquella PC 64.

No sé si los entonces integrantes de la Corte Suprema de Justicia de Tucumán (CSJT), entendieron enteramente la iniciativa, pero lo concreto es que vieron algo novedoso en ella y dictaron una Acordada autorizando el desarrollo del programa. Al cabo de cuatro meses y del cambio de tres ingenieros con experticia en informática (con el último pudimos entendernos uno al otro), se diseñó una base de datos que, aunque primaria, era bastante parecida a la utilizada actualmente. Esa base de datos relacionada a un procesador de palabras, tenía la potencialidad de redactar en tiempo récord el primer decreto de distintos procesos (alimentos, divorcios, etc.) y confeccionar las cédulas de notificación y/o los oficios pertinentes. Los que peinamos canas recordamos, a veces con nostalgia, que las resoluciones y actuaciones afines se redactaban con máquinas de escribir Remington, Lexicon 80 de Olivetti, etc., que obviamente no pudieron competir con el avasallante avance de las computadoras. Al año siguiente, el gobierno federal dispuso la intervención de la provincia de Tucumán y los nuevos integrantes de la CSJT se interesaron por el proyecto y le dieron un fuerte impulso. Así nació la primera oficina de informática en los tribunales de Tucumán, se optimizó la base de datos y dio comienzo el proceso de informatización de la mesa general de entradas, luego siguieron los juzgados.

No tengo certeza si la visión del cambio de paradigma fue un momento mágico en mi vida, el producto de una acendrada curiosidad, el desenfado de afrontar un desafío titánico o la comunión de esas variables.

De lo que tengo certeza, es que la negación de los cambios de paradigmas atrasa años el desarrollo de la gestión de la calidad y, ese proceso no puede tener lugar sin incorporar al propio tiempo conocimientos multidisciplinarios e interacción entre sus protagonistas y, por supuesto, capacitación.

1996: comienza mi desempeño como vicepresidente de la Asociación de Magistrados de Tucumán, período bianual al que le siguieron cuatro períodos como presidente de la entidad. En la primera etapa, fui un borbollón de ideas y acciones, digamos proactivo en demasía, mas no porque las iniciativas o acciones que impulsaba fueran excesivas o inadecuadas, sino por mi comportamiento individual. En ocasiones, no atendía la opinión o los tiempos de mis pares del Consejo Directivo. Producto de ello, la obtención de metas u objetivos se enredó como un ovillo. La prisa en obtener logros para la institución y sus asociados, en el convencimiento subjetivo que las ideas que pregonaba era lo mejor para todos, hizo que pusiera el eje de mis acciones en arrastrar al resto en la dirección preconcebida y a que ese modo de

obrar primera sobre la escucha atenta de las opiniones de mis pares. No me comporté en ese inicio de conductor de la institución como un verdadero líder. Fui proactivo, pero no siempre obtuve resultados. Me causaba enojo una votación adversa y tenía la percepción interna que no era comprendido o valorado mi esfuerzo. Fue así que aprendí que un líder positivo escucha y atiende la diversidad de opiniones del grupo, luego toma decisiones. Cuando incorporé ese aprendizaje, pude debatir con madurez y solidez los temas propios de la institución y, va de suyo, las decisiones adoptadas en ese contexto gozaron de legitimidad.

El desarrollo de un programa de gestión de la calidad necesita de líderes positivos y estimo relevante permitir y alentar la generación de nuevos liderazgos. Estamos familiarizados con esquemas de concentración de poder. Las normativas que rigen la vida del Estado y de distintas organizaciones reflejan un modelo vertical de ejercicio del Poder, pero, en mi opinión, la concurrencia de liderazgos asociados con un fin común propende al bien común. No aprender de los errores, es equivocarse doblemente.

2008: la Cámara en lo Civil y Comercial Común (Tribunal del que formo parte) tenía seis jueces. En agosto de ese año comenzó el éxodo por jubilación de cuatro miembros, o sea, dos jueces quedamos con la responsabilidad de mantener el barco a flote, situación que se extendió hasta el abril de 2012 (casi cuatro años) y, para males mayores, funcionarios claves en la estructura organizacional de la oficina judicial, fueron ascendidos para ocupar cargos de secretaría, prosecretaría y relatorías de la CSJT. Entre las variopintas medidas de gestión que se adoptaron en ese período, descriptas en el relatorio, solo me voy a referir a una: el espíritu de equipo.

Había malestar por la sobrecarga de trabajo en todos los niveles y ello conducía, en algunas situaciones puntuales, a una suerte de egoísmo en el desempeño de las labores. Por decirlo en un lenguaje llano “yo hago mi parte de la tarea y no me comprometo más allá”. Identificado el problema, se trabajó en generar conciencia de grupo a través de talleres de reflexión complementados con capacitación; pero nada fue más eficaz que el “desayuno grupal”. Se pautó que una vez por semana o cada quince días se compartiría el desayuno en un espacio común, sin jerarquías de ninguna índole: jueces, funcionarios, empleados y personal de maestranza en un plano de igualdad. Desde luego, no solo se trataba de compartir un café con medialunas, sino de dialogar y compartir los problemas de cada área o, en ocasiones, alguna situación personal que ameritaba ser considerada. El comienzo no fue fácil, no todos los participantes se abrieron al conversatorio, pero, en la medida en que la semilla de la horizontalidad de trato dio sus frutos, emergieron los temas no conversados, aquellos que —por pruritos, falta de interés u otras razones— se dejan en el tintero.

En mi opinión, la clave del éxito del diálogo como herramienta de cohesión del grupo, estuvo en la horizontalidad de participación, que generó un espa-

cio igualitario para expresar opiniones y en el respeto para oír lo que otros tenían por decir. Con ese propósito Pablo (entonces funcionario de la Cámara) trajo una piedra. Quien tenía la piedra en su mano era el titular en el uso de la palabra y el resto de los participantes escuchaba. Luego la piedra pasaba a otras manos. En esos años me desempeñé como Presidente del Tribunal y, en ejercicio de ese rol, luego de escuchar los problemas a zanjar o las sugerencias acerca del curso de acciones posibles, tomaba las decisiones conducentes para conseguir los objetivos propuestos. En la medida en que el diálogo fue más abierto y sincero, no exento de criterios dispares, fue aflorando la otredad, o sea, esa mirada sensible a las necesidades y albuces del otro en su individualidad o como integrante del grupo.

La empatía, sin dudas, constituye un motor de ensamble de las relaciones entre los miembros del equipo de trabajo. Permite establecer un vínculo más humano y creíble entre sus miembros. Genera confianza y alienta a la concreción de comportamientos solidarios. Por decirlo en mis palabras: “Yo no soy yo, sino soy en vos”. Ese modo de relacionarse es esencial a la gestión de la calidad.

2016: superada la etapa crítica del tribunal, por la cobertura de los cargos de jueces y la ampliación de la planta de personal, por iniciativa de Marcela (Presidente de la Cámara) comenzaron a medirse las cargas de trabajo y el tiempo en la ejecución de las tareas de las distintas áreas de trabajo. Se dio un nuevo impulso a la gestión.

A mi criterio, la dificultad más importante en el desarrollo del programa de gestión de la calidad en esta etapa, una vez más fue el factor humano. La heterogénea composición de la oficina judicial (nuevos jueces, funcionarios y empleados, reducción física de los espacios de tareas, etc.) generó algunos roces que conspiraron en contra del buen clima laboral. Para resolver esta situación se adoptaron medidas que, según mi parecer, fueron eficientes y eficaces, pues en un lapso de tiempo relativamente breve, pudieron disiparse los nubarrones que anunciaban chaparrón.

Esas medidas fueron:

- a) *La realización del taller de motivación al que denominamos “7 hábitos para una Justicia Efectiva”, a partir de las enseñanzas de Stephen Covey expuestas en su libro Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva, para generar conciencia y compromiso con la gestión.*
- b) *El diálogo abordado con los integrantes del personal, a veces en forma individual y en otras por grupos, para conocer sus disconformidades, expectativas y propuestas, lo que condujo a limar asperezas en cuestiones que carecían de relevancia, pero obstaculizaban el desarrollo del programa, como así también a ejecutar acciones inmediatas en temas que merecían atención sin demora, tales como, optimizar la distribución de los espacios físicos para generar sensación de bienestar; la especificación de las cargas*

de trabajo complementadas con protocolos de actuación; y la construcción de vínculos humanos de calidad y perdurables entre los miembros del equipo. Parafraseando a Adam Kahane, especialista en la generación de Espacios de Futuro que lideró la construcción del diálogo entre los integrantes de la Mesa Permanente de Justicia del Diálogo Argentino, después de la crisis de 2001: “Para resolver problemas complejos necesitamos algo más que compartir nuevas ideas. También necesitamos compartir compromiso. Es preciso percibir la totalidad y qué es lo que se espera de nosotros”.

Corolario: a través del relato he procurado alentar al buceo en cada historia de vida de las aquellas personas que sienten pasión por participar en el diseño y desarrollo de programas de gestión de la calidad. Decía el inolvidable Atahualpa Yupanqui: “Ninguna fuerza abatirá tus sueños, porque ellos se nutren de su propia luz, Se alimentan de su propia pasión”. No dejen de soñar que es posible ser mejores.

Marcela Ruiz

Cuando me anoticié que el Ministerio de Justicia de la Nación iba a realizar un concurso para premiar la excelencia en la implementación de la calidad en la justicia, no dudé que la Cámara Civil y Comercial Común estaba en condiciones de participar, y ganar.

Desde hacía aproximadamente un año, con mucho esfuerzo, habíamos logrado salir de la situación de emergencia en la que estuvo inmersa la Cámara por largo tiempo; y comenzábamos a transitar un nuevo camino, con un equipo renovado de personas conformado por jueces y juezas, funcionarios y funcionarias, empleados y empleadas.

El traspaso de una etapa a otra generaba cierta incertidumbre porque de alguna manera la declaración de emergencia había funcionado como un “paraguas protector”. Por eso, consideré conveniente pedir el apoyo de la Oficina de Gestión Judicial de la Corte Suprema de Justicia de Tucumán para recorrer la nueva etapa. Fue así como Diego, el Psicólogo del Poder Judicial, y Marcelo, de la Oficina de Gestión, comenzaron a trabajar con nosotros.

Hicieron una medición de clima laboral y analizaron en general cómo se sentía el empleado y funcionario que trabajaba en nuestra oficina. El diagnóstico fue muy positivo, el nivel de satisfacción de quienes trabajaban y trabajan aquí superó el 80%. Además se realizaron controles a secretaría y prosecretarías y los resultados fueron sorprendentes; estábamos trabajando bien, muy bien.

Evidentemente la crisis que debimos atravesar nos había hecho fuertes, y eso me hizo pensar que estábamos en condiciones de tomar nuevos desafíos. Por tal motivo, consideré que podíamos competir por el premio, y renovar el

compromiso de la oficina con la incorporación de la calidad en nuestro que-hacer diario para mejorar la experiencia del ciudadano con la justicia.

Comenté mi deseo a los demás integrantes de la Cámara, invitándolos a participar, primero de manera informal, y luego formalmente. Fueron pocos los que respondieron al comienzo, pero suficientes para ponernos manos a la obra. Entre ellos se encontraba Alejandra, quien había viajado a Buenos Aires para formarse como evaluadora y regresado muy entusiasmada; su animada presencia y los conocimientos que trajo de allá y nos transmitió, en especial referidos al relatorio, constituyeron una verdadera fortaleza para el grupo.

Sabíamos que era muy bueno lo que estábamos haciendo y queríamos que todos, o casi todos, participen de la experiencia. Analizamos estrategias para lograr más adhesión y, en un primer momento, se nos ocurrió que podíamos hacer una gran reunión informativa en el salón de actos de la Corte. Sin embargo, después vimos que era mejor “enrolar” individualmente a nuestros compañeros, contagiarles las ganas de ser parte, y fue así como, de a poco, fueron incorporándose quienes en un comienzo habían decidido mantenerse al margen. En algunos casos, ello ocurrió después de tener una conversación personal, mano a mano, mientras que en otros casos, fueron nuestros compañeros quienes, viendo nuestra alegría y encuentros en equipo, se acercaron al grupo y manifestaron su voluntad de participar.

El equipo de gestión se hizo cada vez más grande, creamos un grupo de WhatsApp que se llama “Premio Gestión 2017” a través del cual estamos muy conectados, no solo en los temas específicos que motivaron su creación.

El incremento de participantes nos permitió comenzar a trabajar en comisiones: de Higiene y seguridad; buenas prácticas; jurisprudencia; derechos humanos, género y discapacidad, etc. Para elegir los coordinadores e integrantes de cada una de ellas, se tuvo especialmente en cuenta las habilidades, talentos y preferencias personales de cada uno, lo que permitió obtener resultados más eficaces.

Tuvimos numerosas reuniones de grupo y pequeños grupos, y durante toda la etapa de trabajo estuvimos sumamente conectados. De a poco fuimos sintiendo que todos tirábamos para el mismo lado, que teníamos puesta la camiseta de la gestión, y que conformábamos un verdadero equipo. Los encuentros, e incluso almuerzos compartidos, nos permitieron relacionarnos desde otro lugar, descubrir al otro, redescubrirlo en algunos casos, limar asperezas y tender nuevos lazos.

Esos lazos también se extendieron hacia la sociedad. Conscientes de que los ciudadanos son la razón de ser de la justicia, y que debemos garantizar una justicia transparente y con participación, creamos una cuenta en Facebook y Twitter de la Cámara para publicar novedades y recibir inquietudes. El conocimiento de las necesidades actuales y futuras de los ciudadanos y de los

abogados es el punto de partida en la búsqueda de la excelencia de la organización. Por eso, colocamos un buzón de sugerencias en mostrador, e hicimos una encuesta, que podía ser contestada de manera anónima, dirigida a los abogados. Los letrados estaban sorprendidos. Era la primera vez que la Cámara les pedía su opinión, les brindaba una abierta posibilidad de expresarse, de hacerse oír. Incluso el diario de mayor circulación de la provincia publicó la iniciativa invitando a los letrados a participar. El Colegio de Abogados también celebró la iniciativa. Concluida la encuesta, analizamos los resultados y realizamos los ajustes necesarios en nuestro trabajo, tomando las críticas o inquietudes como una oportunidad de cambio.

Después de trabajar duro pero con alegría, llegó el día en el que recibiríamos la visita de las evaluadoras. Como anfitriones estábamos expectantes y nos organizamos por comisiones. A lo largo de la mañana fuimos teniendo distintos encuentros con las evaluadoras, que resultaron sumamente agradables, porque nos hicieron sentir cómodos y pudimos mostrar con libertad lo que estábamos haciendo, el trabajo que veníamos realizando.

Al finalizar la jornada, mientras las evaluadoras estaban reunidas en una oficina, todos nos unimos en un fuerte aplauso espontáneo de mutuo reconocimiento por el trabajo cumplido y el compromiso por seguir trabajando. Un poco más tarde se unieron las evaluadoras y festejamos compartiendo unos sándwiches y empanadas tucumanas especialmente encargadas para nuestras invitadas.

Me atrevo a afirmar que hemos conformado una verdadera red, una red de amigos y compañeros, con valores, capaz dar impulso a cualquier proyecto que nos propongamos y de contener a quien la necesite. Considero que nuestra oficina ya ganó un premio, desde mi punto de vista, el más importante: el premio a la amistad, al compañerismo, al trabajo en equipo.

Durante este proceso ocurrió de todo, como en la vida: algunos se casaron, se mudaron de casa, cambiaron su auto, se enfermaron, viajaron, fueron ascendidos en sus cargos, etc. Y en todos esos acontecimientos, supimos contenernos, brindándonos la compañía y la solidaria presencia en cada ocasión.

El compromiso con el mantenimiento, y mejoramiento de la gestión de calidad enfocada hacia el ciudadano, ya es un sello propio de este hermoso grupo.

Hoy, mirando hacia atrás, confirmo que no me equivoqué cuando confié que juntos podíamos hacerlo y, a la vez, estoy convencida de que nuestro mayor desafío de cara al futuro será preservar el mismo espíritu de grupo y las mismas ganas de trabajar en equipo en todo lo que emprendamos, con la firme convicción de que, más que compañeros de trabajo, somos un gran equipo dispuesto a dar todo para que el servicio de justicia sea cada vez mejor y más útil a nuestra sociedad.



21. Oficina de Gestión Judicial de San Miguel de Tucumán, Tucumán

Secretario coordinador: Luis Marcelo Zelarayán

Experiencia relatoria

La decisión de participar en el Premio Nacional a la Calidad en la Justicia implicó un gran desafío, más que nada tratándose de una oficina como la nuestra, que trabaja, entre otras cosas, en la implementación de un sistema de gestión de calidad para unidades judiciales del Poder Judicial de Tucumán a partir de lo especificado en el Proyecto de Norma de Gestión de la Calidad para la justicia argentina.

Nos centramos mucho en preparar a tres unidades (Cámara Civil y Comercial Común, Juzgado de Familia I y Fiscalía de Instrucción VIII del Centro Judicial Capital) a través de talleres y asesoría, colaboración en la definición de su marco estratégico (misión, visión, valores) y la realización del FODA en cada una. Durante el desarrollo, intentamos acompañarlos en todo lo que fuera posible para que al final de la experiencia salgan mejor organizados y con mayor compromiso que al inicio.

Para nuestra oficina en particular, la participación implicaba una buena oportunidad para reexaminar nuestra organización interna, posibilitando mejoras a las prácticas que veníamos desarrollando hasta el momento y sumar el aporte de miradas externas en dicho proceso.

Comenzamos a preparar todo el material necesario para construir el relatorio, y en esto fuimos recordando nuestra historia como oficina: las diferentes conformaciones, los proyectos realizados, las distintas maneras de entender nuestro trabajo, y el hilo conductor del esfuerzo, la responsabilidad y la motivación para cumplir con lo que nos proponíamos. Ahora, ¿de dónde sacamos toda esa información que necesitábamos y que entendíamos que debíamos volcar en el relatorio? Si bien tenemos estructurado nuestro sistema y su documentación de una manera particular, la estructura es distinta a la del relatorio, por lo que debíamos empezar a recuperar la información y darle un nuevo orden: el de los criterios.

Los criterios fueron asignados a duplas de integrantes, desde un esquema participativo, en el que cada uno proponía sobre cuál de los criterios trabajaría, en base a su interés, conocimiento o experiencia, con un plazo de presentación. Una vez definida esta distribución de criterios por integrantes, armamos un Gantt con la distribución de temas, plazos, y todos los requerimientos formales a tener en cuenta.

Luego de esto, y en la medida que cada uno iba escribiendo su proyecto, realizamos reuniones semanales para conocer los avances de cada criterio. En estos encuentros, nos dimos cuenta de que algunas cosas nos faltaban. El plantearnos hacerlas, ya implicó la puesta en valor de participar en el premio: armamos nuestro FODA, diseñamos nuestros valores, renovamos el mapa de procesos y trabajamos para tener nuestro plan estratégico. Sin dudas, crecimos como oficina.

Una vez que se cumplió el plazo para el cual debían ser entregados los proyectos de los criterios, se tomaba lo escrito por cada uno como base de ese criterio y, entre todos, los íbamos ampliando. Esta instancia también fue muy relevante para nuestra oficina en cuanto al valor que agregó, ya que todos pudimos aportar nuestras experiencias y visiones al resto de los criterios, y así comenzar a tener una idea integral de lo que estábamos armando. Con esto logramos un primer borrador, el cual fue revisado por dos de los integrantes de la oficina, dando origen al proyecto de relatorio; este equipo, junto con el coordinador, terminó de definir lo que sería el documento que finalmente se presentó.

Luego llegó el momento de comenzar a prepararnos para el arribo de los evaluadores externos. Volvimos a leer todo lo que habíamos escrito y preparar toda la documentación: cada uno de los responsables de escribir los borradores de los criterios expuso sobre lo que había escrito, y se agregaron pequeñas pruebas de conocimiento al final de cada actividad. En paralelo verificamos la organización y validez de la documentación y de los archivos digitales con toda la información lista para poder mostrar a los evaluadores.

La evaluación en sí fueron dos días de un examen riguroso y muy profundo de los evaluadores, que tuvieron la capacidad suficiente para realizarlo en un

clima ameno, en donde pudimos demostrar lo que sabemos y hacemos, y de estar receptivos a los puntos que, frente a sus preguntas, percibimos como oportunidades de mejora.

Para nuestra oficina, presentarnos en el Premio Nacional a la Calidad en la Justicia y la posterior evaluación, significó un intenso ejercicio de autoevaluación en nuestra organización que nos permitió:

- *Obtener una visión global de nuestro actual estado.*
- *Ampliar los conocimientos sobre el sistema de gestión de calidad que implementamos y afianzar los ya adquiridos.*
- *Obtener información valiosa para nuestra planificación estratégica.*
- *Identificar nuestras fortalezas y oportunidades de mejora.*
- *Declarar nuestros valores como organización.*
- *Alinear el sistema de gestión con objetivos dentro de una planificación.*
- *Afianzar nuestro compromiso con la mejora continua y nuestro sentido de pertenencia al equipo de trabajo.*

Sin dudas los días de evaluación externa nos aportaron una mirada nueva y experta sobre nuestra organización, fueron una valiosa instancia de aprendizaje en donde a partir de observaciones realizadas se estimuló la cultura hacia el permanente logro de la mejora de la calidad en el servicio de justicia.

Como conclusión podemos decir que para nosotros fue un proceso arduo de trabajo, a través del cual logramos un aprendizaje que nos llevó a otro nivel de funcionamiento, tanto en lo grupal como en los procesos de trabajo. Nos sentimos reconocidos en nuestro trabajo, y motivados a seguir mejorando.



INTRODUCCIÓN A LOS FORMATOS DIGITALES AMIGABLES

Cuando, terminando el mes de agosto del corriente año, desde la plataforma Justicia 2020 se nos convocó a compartir las vivencias y experiencias que nos había dejado la participación en el Premio Nacional a la Calidad en la Justicia (PNJC), para recopilarlas, publicarlas y difundirlas, pensamos en buscar alguna manera de facilitar la participación de los integrantes de los equipos de trabajo de cada oficina judicial.

Sabido es que no hay iniciativas, planificación, proyectos, ni propuestas de mejoras que lleguen a buen puerto sin un equipo que las construya y les de vida y protagonismo.

Así nació la idea de elaborar algunas preguntas abiertas y en un formato simple que hiciera posible que la invitación llegara a todos y cada uno de los **protagonistas** de esta primera edición del Premio Nacional a la Calidad en la Justicia, y que al mismo tiempo facilitara el relato de las anécdotas, situaciones, resultados, ilusiones, frustraciones, oportunidades de mejora —¿qué les pareció más significativo?, ¿recomendarían participar a otros colegas de esta iniciativa?, ¿por qué?—, dando espacio a que cada cual aportara, desde su perspectiva, lo que había vivido, cómo había sentido o qué reflexión le dejaba la convocatoria y el trayecto en la participación del PNCJ.

Lo que sigue a continuación son solo algunos de estos relatos, que fueron escogidos entre las casi 250 respuestas que recibimos. Hemos tomado los más ejemplificativos con miras, no solo a compartirlos entre los participantes, sino principalmente de que aquellos que aún no se decidieron a participar —por los motivos que fuesen— puedan aprender de quienes este año aceptamos la invitación y participamos de la convocatoria que realizó, en el mes de marzo, el Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la Nación. En la plataforma Justicia 2020 se publicarán todas las experiencias remitidas.

REFLEXIONES DE LOS PARTICIPANTES (FDA)

¿Cuáles fueron los principales desafíos que enfrentaron en este proyecto? ¿Cómo los resolvieron?

“Al tomar conocimiento acerca del Premio Nacional a la Calidad Judicial 2017, se planteó el desafío de comprometer al personal en participar; que más allá de la calificación que pueda obtenerse, era importante ‘exponerse’ para buscar mejorar. Se resolvió informando de que se trataba el Premio y cuáles eran los objetivos de la Oficina Judicial”.

Gastón Cabrera, Oficina Judicial Penal, Puerto Madryn, Chubut.

“Identificar cada uno de los procesos para luego describirlos utilizando lenguaje técnico propio de la temática de gestión. Dicho obstáculo se solucionó a partir del trabajo grupal realizado con mis compañeros y consultores externos que colaboraron con esta difícil tarea”.

Agustín Jerez, Juzgado de Control N° 6, Córdoba, Córdoba.

“1. Decidir participar en el Premio y exponernos a la evaluación respectiva. Lo resolvimos entendiendo que la participación sería una buena oportunidad de recibir una devolución que nos ayudaría a crecer en el camino de la mejora continua.

2. Lograr la participación activa de los integrantes del juzgado. Lo resolvimos transmitiendo al resto de los agentes el entusiasmo del equipo de dirección, dejando en claro que la intención no era colocarnos en una carrera de competencia sino darnos una oportunidad de mostrar lo que hacíamos, con los recursos con los que contamos y las herramientas de gestión ideadas por nuestro Titular que resultaron de suma utilidad para la optimización del servicio de justicia”.

Claudia Psenda, Juzgado de Familia N° 2, Quilmes, Buenos Aires.

“El principal desafío que tuvimos que enfrentar fue exponer una nueva forma de organización de la Oficina Judicial, que rompe con las estructuras tradicionales. Se trata de mostrar un proceso de cambio en la forma de trabajar, basado en la mejora continua, que se inició hace cinco años. Implicó muchas horas de trabajo y estudio; la adaptación de todo el equipo de trabajo a un lenguaje técnico, extraño al mundo jurídico al que estamos acostumbrados; un desafío que nos llevó a capacitarnos en este sentido, en miras a la postulación al Premio”.

Julieta Carolina Gonnet, Juzgado del Trabajo N° 3, Resistencia, Chaco.

“Decidirse a participar de un Premio a la Calidad es un sinónimo de desafío, por lo cual no podemos pensar una cosa sin la otra. Y más tratándose de una oficina como la nuestra, que trabaja, entre otras cosas, implementando un sistema de gestión de calidad. Para nosotros, eso supone otro desafío más porque implica (al menos en ese momento) una exigencia superior: ¿si somos especialistas en calidad, qué pasa si nos va mal? Larga fue la discusión y los momentos de reflexión que nos llevaron a entender que la respuesta a esa pregunta era un principio de gestión: todo es perfectible. Escribir, presentar, participar, no puede salir mal. Nunca. El primer escollo superado fue sacarnos ese miedo de que las cosas no salgan excelentes, de que si bien uno quiere ganar, el participar no implica que vaya a ganar. Sacamos del medio al fantasma de la frustración y entendimos que se trata de aprendizaje. Eso es todo”.

Diego Denegri, Oficina Gestión Judicial, Tucumán.

¿Cuáles fueron sus expectativas al iniciar el proyecto?

¿Cuáles se cumplieron y cuáles no?

“Nuestras expectativas al iniciar el proyecto estaban puestas en contar quiénes somos y qué hacemos, contar sobre nuestro compromiso con los ciudadanos, el servicio de justicia que brindamos y la importancia que le damos a la gestión y la calidad en la tarea diaria. Vimos en el Premio una posibilidad más de autoevaluarnos, ser evaluados y aprender. Creo que la experiencia superó las expectativas, asumir el desafío de participar en el Premio, como toda experiencia colectiva comprometida, nos fortaleció como grupo humano y como compañeros de trabajo que caminan juntos en esta noble tarea de ser servidores públicos”.

María Alejandra Bijelich, Juzgado de Ejecución Fiscal N° 2, Córdoba, Córdoba.

“Mis expectativas eran que podamos incorporar todos los cambios previstos para este año de manera exitosa, lo cual sí se logró”.

Guadalupe Martínez Hynes, Fiscalía de Instrucción Penal, Octava Nominación, San Miguel de Tucumán, Tucumán.

“Ser parte de algo nuevo y aprender en este nuevo proceso”.

Carolina Fernández, Departamento de Relaciones Laborales, Ministerio Público Fiscal, CABA.

“La expectativa del proyecto es mostrar como trabajamos, como son nuestros procesos y que nuestro juzgado sea tomado como modelo para otras organizaciones judiciales.

Otra expectativa que nos planteamos es lograr que los usuarios externos se vean realmente satisfechos con nuestro trabajo, con las respuestas que les brindamos, ya sea por el tiempo en que se tramitan los procesos como en el contenido de las resoluciones. Personalmente, este Premio me generó mucha ansiedad; porque si bien nuestro trabajo siempre fue el mismo y desde que entré a trabajar en este juzgado, hace seis años, siempre hemos trabajado para mejorar el servicio de justicia, inscribirnos en el Premio y realizar el informe me mostró como nuestro trabajo de años realmente fue mejorando, logrando cada meta propuesta. Debo reconocer que no es fácil adaptarse a los cambios y generar nuevos procesos de mejora que me saquen de mi zona de confort, pero a pesar de ello siempre encaramos nuevos objetivos para lograr la mejora continua de los procesos, encontrando en el cambio más satisfacción. Creo que hemos cumplido las expectativas que nos propusimos al inscribirnos en el Premio, es decir, mostrar como trabajamos, en qué consisten nuestros procesos y mostrar los resultados a través de los distintos indicadores utilizados. En relación a que nuestro juzgado sea tomado como modelo, me gustaría creer que con el tiempo así será visto y reconocido por nuestros pares”.

Débora Natalia Nilson, Juzgado Civil, Comercial y Familia, Tercera Nominaación, Río Cuarto, Córdoba.

“Poder plasmar en un informe todo lo que se viene haciendo a diario. Se lo resolvió con mucha dedicación por parte de los encargados y colaboración de todo el personal”.

Guillermo Jara, Juzgado del trabajo N° 3, Resistencia, Chaco.

¿Qué acciones pudieron llevar a la práctica?

“Se logró modificar toda la parte edilicia y de mobiliario para dar un mayor confort en el trabajo a la gente que se desempeña en la Sala. Se modificaron los horarios de las audiencias con el fin de dar respuesta a los letrados particulares que así lo solicitaron oportunamente. Se realizó un plan dándole prioridad a las causas con detenidos con el fin de fijar audiencia en un plazo menor al resto. Se acortaron los plazos para darle celeridad a las apelaciones.

Se realizaron reuniones de equipo con el fin de aportar ideas para la mejora continua del procedimiento de trabajo”.

Ana Laura Echandi, Cámara Nacional de Apelaciones en lo Criminal y Correccional, Sala VI, CABA.

“Realizamos variados programas de mejora de calidad de vida, medio ambiente y control de registros”.

Francisco Lanosa, Fiscalía de Cámara Sudeste, CABA.

“Al iniciar el proyecto fue todo absolutamente nuevo, como mencioné con anterioridad, fue un inicio con mucho asesoramiento, donde hubo un fuerte trabajo grupal respecto a cómo llevaríamos a cabo los diferentes desafíos. Dentro de los desafíos propuestos considero que, dentro de las limitaciones que tuvimos por ser un juzgado, llevamos a cabo con éxito lo inicialmente propuesto. Menciono inicialmente ya que nos encontramos en mejora constante, con intenciones de perfeccionarnos”.

Alexia Paola Burruchaga, Juzgado Nacional Criminal y Correccional Federal N° 4, Secretaría N° 7, CABA.

“Actualizar registros. Maximizar el tiempo. Debatir sobre virtudes a destacar y defectos a corregir”.

Fernando Poenitz, Fiscalía de Cámara Sudeste, CABA.

“Producto de la intención de implementar mejoras en la calidad, nos propusimos y logramos varios avances:

- 1) Establecimos las notificaciones por correo electrónico a comisarías y defensores particulares.
- 2) Implementamos la firma digital en las notificaciones.
- 3) Informatizamos el registro de ingreso de las causas en una planilla Excel.
- 4) Otorgamos prioridad en la atención a embarazadas, discapacitados y ex-combatientes de la Guerra de las Islas Malvinas.
- 5) Se comenzó a entregar a las víctimas una esquila con los teléfonos de contacto de la Fiscalía.
- 6) Hemos entablado conversaciones con los fiscales que tienen nuestra misma competencia en el Departamento Judicial, a fin de unificar criterios de registración (*Benchmarking*) para cotejar nuestro resultado con ellos.
- 7) Se comenzó a seleccionar los residuos en secos y húmedos, como parte de la concientización de la protección del medio ambiente”.

Pablo Javier Madina, Unidad Funcional de Instrucción y Juicio N° 13, Quilmes, Buenos Aires.

“Fueron diversas las acciones que llevamos a la práctica que involucraron desde reformas edilicias hasta cambios en la forma en que ejecutamos ciertas tareas. A continuación enumeramos algunas de ellas:

- 1) Alineamos los esfuerzos, recursos, prácticas y capacidades en pos de un modelo de gestión eficiente y efectiva de la unidad judicial.
- 2) Realizamos diversos pedidos en pos de mejorar la prestación del servicio.
- 3) Cambiamos la cultura organizacional desterrando el ‘siempre se hizo así’ y el ‘esto no va a cambiar más’.
- 4) Recibimos y brindamos capacitaciones específicas en gestión judicial.
- 5) Mejoramos y sistematizamos la documentación respaldatoria de los cambios operados en el juzgado”.

Andrea Viviana Abate, Juzgado de Familia y Sucesiones, Primera Nominación, Centro Judicial Capital, Tucumán.

¿Cuáles fueron los cambios e impactos generados?

“Los cambios más notorios se dieron en todos los compañeros del juzgado, ya que actualmente se trabaja de forma mucho más ordenada”.

Carla Missoni, Poder Judicial del Chaco.

“El punto más visible es la unión grupal y el fortalecimiento de los vínculos, ya que, como se mencionó anteriormente, se despertó una gran motivación para todos”.

Marcelo Nicolás Ramírez, Juzgado Civil y Comercial N° 8, Quilmes, Buenos Aires.

“Profundizamos la documentación de nuestro modelo de trabajo para que todos los agentes tengan reglas aún más claras sobre el modo en que deben cumplirse las tareas”.

Juan Alfonso Correa, Juzgado de Ejecución Penal N° 2, Morón, Buenos Aires.

“Hubo mucha conciencia y una mejora en el reciclado a los fines de preservar el medio ambiente”.

Luz Pereyra, Unidad Funcional de Instrucción y Juicio N° 13, Quilmes, Buenos Aires.

“Mejoramos y ejecutamos un plan de capacitación que introdujo nuevas herramientas que potenciaron nuestro capital humano y la gestión. Llevamos a cabo una encuesta de satisfacción de operadores jurídicos que fue respondida

por una muestra altamente significativa y que nos permitió introducir varias mejoras significativas en los procesos y servicios. Mejoramos e incrementamos los indicadores de calidad e implementamos tableros de control. Elaboramos y pusimos en práctica un Código de Ética de la Fiscalía de Cámara”.

Sandra Verónica Guagnino, Fiscalía de Cámara Penal, Contravencional y de Faltas Sudeste, CABA.

¿Qué valores siente que surgieron a partir de la participación en el proyecto?

“Los valores fundamentales tienen que ver con el trabajo en equipo, ya que demuestra que el aporte de todos ha sido necesario para conformar el resultado logrado hasta el momento”.

Mario Javier Recalde, Unidad Funcional de Instrucción y Juicio N° 21 especialista en estupefacientes, Lomas de Zamora, Buenos Aires.

“Valores como el respeto en las tomas de decisiones de cada grupo de trabajo”.

Jorge Torres, Cámara Civil y Comercial.

“Más que surgir, creo que se afianzaron los valores institucionales de responsabilidad, confidencialidad, transparencia, justicia, compromiso, entre otros. El gran logro que observo de nuestra participación en el Premio Nacional a la Calidad Judicial es que nos permite reflexionar sobre nuestras prácticas para analizar aciertos y errores, y buscar la mejora continua a la que apuntamos todos”.

Eugenia Barberis, Instituto de Medicina y Ciencias Forenses (IMCiF), Resistencia, Chaco.

“Resiliencia, entendiendo que nuestro trabajo en el fuero penal implica el contacto permanente con el sufrimiento, cuando lo peor ya ocurrió, la *ultima ratio*, y por consiguiente hemos ido fortaleciendo la capacidad de aprender de las situaciones adversas y proponer acciones concretas para mejorar el servicio y la velocidad de respuesta. También en cuanto a la empatía. Estar todos con un alto grado de apertura hacia los usuarios, proveedores y hacia los demás miembros del equipo nos predispone positivamente para la escucha y para propiciar los cambios que sean necesarios para mejorar continuamente. Incluso cuando hay críticas, las mismas son bienvenidas como oportunidades de mejora, como desafíos”.

Claudia Rosé, Fiscalía Penal de Instrucción 8a Nominación, San Miguel de Tucumán, Tucumán.

¿Recomendarías a tus colegas participar de esta iniciativa el próximo año? ¿Por qué?

“Creo que en todos los casos es útil para reflexionar acerca de la misión que desde un organismo de justicia tenemos y como lo estamos llevando a cabo y qué mejoras se pueden realizar teniendo en cuenta el gran desprestigio que tiene el Poder Judicial”.

Ignacio Yacobucci, Fiscalía de Cámara Sudeste, CABA.

“Porque es una experiencia invaluable para tomar conciencia realmente de las cosas que deben mejorar y de esta manera aumentar la calidad del trabajo diario, en miras de una correcta administración de justicia”.

Agustina Belén Dugo, Juzgado Nacional Criminal y Correccional Federal N° 4, Secretaría N° 7, CABA.

“Porque para los colegas que no vienen trabajando en calidad comenzarían a interiorizarse en el tema que es sumamente importante para lograr un efectivo servicio de justicia”.

*María Eugenia Frigerio, Juzgado Civil, Comercial y Familia, Tercera Nomina-
ción, Río Cuarto, Córdoba.*

“Sí, es sumamente enriquecedor el intercambio de experiencias, puntos de vistas y especialmente en la detección de nuevos o distintos puntos de vista o enfoque en relación a la gestión judicial”.

*Jorge Osvaldo Pinto, Juzgado de Instrucción Penal, Correccional y Contraven-
cional, Santa Rosa, San Luis.*

Otros comentarios, experiencias, anécdotas o información que creas pertinente incluir

“El cambio de la visión que tenemos por trabajar en el Poder Judicial debe darse sin más trámite. Somos servidores, elegimos serlo, nos debemos a la sociedad y a sus necesidades con respeto y dedicación, teniendo en cuenta que la comunidad en la que vivimos deja en nuestras manos el pedido de solución de sus conflictos. Estos conflictos pueden tomar las más variadas formas, desde la falta de pago hasta un accidente en el que se perdió vida; es muy variado el pedido de la sociedad, con lo cual debemos respetar y ser inteligentes emocionalmente. Servidores porque esta sociedad nos necesita, nos reclama y nosotros elegimos estar y formar parte de este desafío; en consecuencia hay que participar, debemos participar, el desafío es hermoso. Por último, y no por ello menos importante, la visita de los evaluadores fue muy gratificante e interesante, ya que sus comentarios, recomendaciones y demás

fueron y son el momento óptimo para el crecimiento de la organización, en ámbitos donde tal vez nuestros ojos no estuvieron puestos”.

Lorena Alejandra Colombatto, Juzgado Civil, Comercial y Familia, Tercera Nominación, Río Cuarto, Córdoba.

“Quisiera resaltar que aunque en un inicio todos los cambios que llevamos a cabo parecían irrealizables o de muy difícil cumplimiento, con el tiempo logramos adaptarnos a esta nueva lógica que, sin dudas, nos ha ayudado a mejorar”.

Camila Petrone, Juzgado Nacional Criminal y Correccional Federal N° 4, Secretaría N° 7, CABA.

“Participar en este Premio ha implicado optar por andar un camino que nos conduzca a la mejora. Nos sentimos orgullosos de formar parte de esta primera edición del Premio Nacional a la Calidad Judicial. Estamos convencidos de que para afianzar la justicia, que es uno de los objetivos plasmados en nuestro Preámbulo, debemos lograr un sistema judicial único, basado en el respeto a los derechos y valores fundamentales y que brinde respuestas adecuadas y a tiempo. No debemos conformarnos con hablar de calidad, debemos hacer calidad y difundir sus beneficios, para lo cual se requiere un real compromiso. De allí nuestra especial valoración a las bases de este Premio que no se limita a evaluar los procesos de trabajo en sí mismos, sino que hace hincapié en el impacto social positivo que nuestra labor diaria debe alcanzar. Nos muestra un modelo superador: el modelo de humanización de la justicia. Por ello nuestra participación en este Premio ha llevado al equipo de trabajo a tomar conciencia de la responsabilidad social que implica ser parte de la justicia. Creemos que es necesario que la justicia abra sus puertas y participe en actividades que fomenten la inclusión y que tiendan lazos con la sociedad. En este punto no podemos conformarnos y creernos que cumplimos nuestro cometido solo colocando carteles de atención prioritaria a personas vulnerables. Compartimos la idea de generar oficinas inclusivas y organismos judiciales que fomenten el respeto a todas las personas. En esa senda, nuestra oficina participa del Programa Jueces en la Escuela, que es un programa de extensión que está destinado especialmente a transmitir valores a los adolescentes, pretende ser un puente entre la justicia y la sociedad. Esas experiencias, además de redundar en beneficio de los destinatarios —en este caso los adolescentes—, aportan un aire fresco a quienes participan en ellas. La justicia debe mantenerse cerca de la sociedad. Para cumplir ese cometido hemos comprendido que debemos traspasar las puertas de nuestra oficina. La justicia no puede alejarse de la sociedad. Debemos promover encuentros en los que se busque crear lazos entre la justicia y la sociedad. Eso es calidad. El Premio ha sido una oportunidad en este camino que elegimos y al que invitamos a caminar ofreciendo compartir nuestra experiencia y ayuda. Solo resta agradecer esta posibilidad”.

Verónica Pérez, Secretaría de Gestión Común de los Juzgados de Ejecución Fiscal, Córdoba, Córdoba.

“La primera sorpresa fue el ánimo favorable y colectivo que irradió el proyecto. Ideas desde cambios de color en las paredes, ubicación de muebles hasta nuevo formato en las resoluciones y propuestas aplicables. Fue muy positivo y creó expectativas de superación, más allá del Premio que se podría obtener”.

Julio Marcelo Lucini, Cámara Nacional de Apelaciones en lo Criminal y Correccional, Sala VI, CABA.

“Vivimos la experiencia de participar en el Premio como un gran desafío y oportunidad para mejorar nuestra gestión, ya que veníamos ‘tocando de oído’ en muchos aspectos relacionados con la gestión de calidad sin haberlo advertido antes, y veníamos trabajando intuitivamente una suerte de ensayo y error para recomenzar en la tarea. Hemos notado el entusiasmo de todo el equipo de trabajo y el denodado esfuerzo que han hecho cada uno de los integrantes por poner a disposición de los evaluadores toda la información requerida con el objeto de ilustrar el trabajo diario, que nos ocupa muchas horas de nuestras vidas, incluso muchas más horas que las previstas reglamentariamente, y de esa actitud no concluimos otra interpretación más que la voluntad del equipo de conocer el nivel en el que nos encontramos hoy en día y tener la posibilidad de mejorarlo las veces que sea necesario. Ha sido además una experiencia súper gratificante sentir que formamos parte de la transición del cambio de paradigma del devenir judicial, en el que el juez y su equipo son verdaderos prestadores del servicio de justicia y no las antiguas figuras inaccesibles para la sociedad, y esa gratificación nos ha dado impulso para seguir en el camino emprendido. Desde la implementación del programa de gestión de calidad hemos advertido una disminución de los errores que se cometen por el cúmulo y la vorágine del trabajo, puesto que hemos aumentado los controles en aquellas situaciones en que se repetían o se cometían errores similares. Aquello que podría haber sido percibido como una recarga de trabajo ha resultado ser un alivio, puesto que ese esfuerzo en controlar ha prevenido errores que de haberse producido hubiera demandado un desgaste aún mayor para neutralizar sus efectos. Además, profundizar el control permitió determinar los motivos que llevan a producirlo, permitiendo adoptar medidas para reducir las posibilidades de que se vuelvan a producir. Participar nos ha dado una carga de energía para seguir y mejorar las prácticas que nos han dado un resultado positivo, e implementar nuevas para que la mejora sea permanente y nos permita, además, mejorar la calidad de vida de los integrantes de este equipo, que realiza un trabajo altamente estresante diariamente, con recursos limitados e impacto directo en la sociedad de la que formamos parte”.

Karem Valenzuela, Juzgado de Ejecución Penal N° 2, Morón, Buenos Aires.

“Como comentario importante podemos decir que, en nuestro caso, constantemente realizábamos reuniones laborales internas para ver especialmente temas operativos de la Fiscalía (estadísticas, atención al público y a

las partes y posibles mejoras a desarrollar, entre otros) y a partir del Premio se ha tomado mayor conciencia por parte de todos los integrantes de la Unidad Funcional de Instrucción y Juicio respecto a la repercusión de dicha labor en la calidad del servicio de justicia. Claramente no solo es importante ver los números de una gestión, ya que resulta sin dudas trascendental analizar el impacto de nuestro accionar en la sociedad”.

Mario Javier Recalde, Unidad Funcional de Instrucción y Juicio N° 21 especialista en estupefacientes, Lomas de Zamora, Buenos Aires.

CARTA IBEROAMERICANA DE CALIDAD EN LA GESTIÓN PÚBLICA ⁽¹⁾

CENTRO LATINOAMERICANO DE ADMINISTRACIÓN
PARA EL DESARROLLO (CLAD)

Sumario

PREÁMBULO

CAPÍTULO PRIMERO

Finalidad de la Carta y noción
de calidad en la gestión pública

Epígrafes 1 a 3

CAPÍTULO SEGUNDO

Principios inspiradores
de una gestión pública de calidad

Epígrafes 4 a 17

CAPÍTULO TERCERO

Derechos y deberes de los
ciudadanos para una gestión pública de calidad

Epígrafes 18 a 20

CAPÍTULO CUARTO

Orientaciones, acciones
e instrumentos para formular políticas
y estrategias de calidad en la gestión pública

Epígrafes 21 a 60

Sección I. Orientaciones para formular políticas
y estrategias de calidad en la gestión pública

Epígrafes 21 a 36

Sección II. Acciones e instrumentos para la calidad
en la gestión pública

Epígrafes 37 a 60

CAPÍTULO QUINTO

Consideraciones finales acerca
de la eficacia de la Carta

Epígrafes 61 a 69

(1) La carta fue aprobada por la X Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado (San Salvador, 26 y 27 de junio de 2008); y adoptada por la XVIII Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y de Gobierno (San Salvador, 29 al 31 de octubre de 2008), por resolución 25 del Plan de Acción de San Salvador.

CARTA IBEROAMERICANA DE CALIDAD EN LA GESTIÓN PÚBLICA

Preámbulo

Al final de los años setenta del Siglo XX, la crisis económica mundial dificultó la viabilidad del modelo de Estado de bienestar construida por los países industrializados y post-industrializados después de la segunda guerra mundial. Frente a dicha crisis, surgió una propuesta de corte neoliberal-conservador que perseguía restablecer el equilibrio fiscal y de la balanza de pagos de los países en crisis. Para ello se promovió la reducción del tamaño del Estado y su sustitución por el mercado como instrumento predominante del desarrollo. Contrario a lo que se afirmó, años después de la aplicación de las medidas neoliberales, los problemas de desarrollo se agudizaron en la región, los mercados nacionales se debilitaron, no hubo crecimiento económico, la pobreza se expandió, la gobernabilidad decayó y el Estado que había sido desmantelado perdió su capacidad de respuesta a los nuevos desafíos.

En consideración a lo anterior, el Consejo Directivo del CLAD, reunido el 14 de octubre de 1998, aprobó el documento doctrinario Una Nueva Gestión Pública para América Latina, en el que se declara la necesidad de reconstruir el Estado para enfrentar los nuevos desafíos de la sociedad post-industrial, un Estado para el siglo XXI, que además de garantizar el cumplimiento de los contratos económicos, debe ser lo suficientemente fuerte como para asegurar los derechos sociales y la competitividad de cada país en el escenario internacional. Con ello, se reconoce que el Estado es un instrumento indispensable para el desarrollo económico, político y social de cualquier país, y que en la región tiene que orientarse a la atención de tres grandes problemas: la consolidación de la democracia, la necesidad de retomar el crecimiento económico y la reducción de la desigualdad social, garantizando la inclusión social. Para abordar dichos desafíos, los Estados iberoamericanos deben adecuar su organización y funcionamiento a las nuevas realidades, aprendiendo de los errores y aciertos de las diversas experiencias recientes y adoptando un nuevo modelo de gestión pública que recupere la capacidad de las Administraciones Públicas iberoamericanas como instrumentos útiles y efectivos al servicio del bien común o interés general de sus respectivas sociedades.

La XIII Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y de Gobierno, realizada en el 2003, incluyó en su Declaración de Santa Cruz de la Sierra, Bolivia, una resolución en la que los altos mandatarios de los 21 países expresaron su compromiso para avanzar en la profesionalización de la función pública de los países de la región y respaldaron los principios y orientaciones de la “**Carta Iberoamericana de la Función Pública**”, que fue preparada por el CLAD y adoptada por la V Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado. En dicha Declaración los Mandatarios iberoamericanos expresaron:

“Reiteramos nuestro empeño en el fortalecimiento institucional del Estado, en lograr administraciones públicas más eficaces y transparentes y en promover los instrumentos necesarios para una mayor participación de la sociedad civil en el proceso de toma de decisiones. Los Estados Iberoamericanos fortalecerán en sus agendas gubernamentales las políticas de reforma de la Administración Pública.”

De igual manera, dos Cumbres Iberoamericanas de Jefes de Estado y de Gobierno, la XVI realizada en el 2006 en Montevideo, República Oriental del Uruguay, y la XVII efectuada en el 2007 en Santiago de Chile, respectivamente, respaldaron las iniciativas del **“Código Iberoamericano de Buen Gobierno”** y de la **“Carta Iberoamericana del Gobierno Electrónico”** con el propósito de promover la mejora de la gestión pública en la región.

Por su parte, los Ministros de Administración Pública y de la Reforma del Estado y los Jefes de Delegación de los Gobiernos iberoamericanos, reunidos los días 31 de mayo y 1º de junio de 2007, en Pucón, Chile, en ocasión de la IX Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado renovaron su compromiso con la Reforma del Estado, el fortalecimiento de sus instituciones públicas y, en especial, con la racionalización de sus mecanismos de gestión al sostener que:

“Teniendo en consideración que el objetivo de toda política pública es el bienestar de las personas, se requiere fortalecer las capacidades institucionales públicas para dar satisfacción a los requerimientos ciudadanos de integración y pertenencia. A tal efecto, es necesario impulsar criterios de universalización que atiendan la diversidad y complejidad de dichos requerimientos, así como fortalecer la calidad de la gestión pública para que sea un real instrumento al servicio de la cohesión social”.

Bajo dicho mandato, y continuando con el esfuerzo sostenido en esta área por la Comunidad Iberoamericana, se elabora la presente **“Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública”**, que se inscribe en la propuesta de adecuar el funcionamiento de las Administraciones Públicas iberoamericanas para garantizar que sean instrumentos útiles, efectivos y confiables al servicio de sus respectivas sociedades. En tal sentido, la presente Carta Iberoamericana vincula la calidad en la gestión pública con dos propósitos fundamentales de un buen gobierno democrático: 1. toda gestión pública debe estar referenciada a la satisfacción del ciudadano, ya sea como usuario o beneficiario de servicios y programas públicos, o como legítimo participante en el proceso formulación, ejecución y control de las políticas públicas bajo el principio de corresponsabilidad social; 2. la gestión pública tiene que orientarse para resultados, por lo que debe sujetarse a diversos controles sobre sus acciones, suponiendo entre otras modalidades la responsabilización del ejercicio de la autoridad pública por medio del control social y rendición periódica de cuentas.

La adopción de estrategias de innovación, racionalización y mejora de la gestión pública, orientadas por la calidad, permitirá a las Administraciones Públicas

iberoamericanas posicionarse favorablemente frente a la incertidumbre, reforzar su influencia en un entorno dinámico y complejo y acometer el necesario desarrollo organizativo para la gestión del cambio y la formulación de soluciones de mejora creativas, con el fin de cumplir al máximo las expectativas de la ciudadanía, proporcionando un instrumento para lograr la coherencia en la dirección estratégica a seguir.

La presente Carta Iberoamericana promueve el establecimiento de un enfoque común acerca de las nociones de calidad y de excelencia en la gestión pública, a partir del cual se adopte un conjunto de principios y orientaciones que sirvan de referencia a las diferentes Administraciones Públicas iberoamericanas en la formulación de sus políticas, planes, modelos y mecanismos que permitan la mejora continua de la calidad de su gestión pública. La implementación de los principios y orientaciones deberá adaptarse a la diversidad de las condiciones de las naciones iberoamericanas, al igual que la adopción de las correspondientes acciones e instrumentos sugeridos para la mejora continua de la calidad en la gestión pública.

Cabe señalar que, en Iberoamérica existen modelos de calidad con una perspectiva global e integral, como son los establecidos por varios Premios Nacionales a la Calidad y normas específicas para el sector público como es el caso de Argentina, Brasil, Colombia, Chile y Portugal. Además existen modelos internacionales como el Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión de la Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad —FUNDIBEQ— y el Modelo de Evaluación, Aprendizaje y Mejora desarrollado por la Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios de España, experiencias que han nutrido los contenidos de la presente Carta Iberoamericana y constituyen referencias válidas a seguir.

Resulta particularmente relevante el reconocimiento que se hace en la presente Carta Iberoamericana del derecho de los ciudadanos a una gestión pública de calidad, estableciéndose unos contenidos mínimos que pueden ser incrementados por los ordenamientos jurídicos nacionales. La importancia de este reconocimiento es el consecuente empoderamiento a los ciudadanos iberoamericanos que les permita exigir a sus Administraciones Públicas la mejora continua de la gestión pública en su propio beneficio, así como participar directamente en ella.

La presente Carta procurará aplicarse a cualquier persona natural o jurídica que requiera relacionarse con una Administración Pública iberoamericana y se encuentre en el territorio del correspondiente país iberoamericano o posea el derecho a hacerlo aunque esté fuera de dicho país.

La presente Carta parte del establecimiento de cuatro objetivos fundamentales, que son desarrollados en el Capítulo Primero. Seguidamente, en el Capítulo Segundo, define los principios inspiradores de una gestión pública de calidad. A continuación, el Capítulo Tercero establece los derechos y deberes de los ciudadanos para una gestión pública de calidad.

Para dar respuesta a los principios inspiradores de una gestión pública de calidad y a los derechos de los ciudadanos, el Capítulo Cuarto propone nueve ejes u orientaciones estratégicas, y sugiere la aplicación de diversas acciones e instrumentos para lograr una gestión pública de calidad centrada en el ciudadano y para resultados, cuya utilización concreta dependerá del grado de avance y de las características particulares de cada Administración Pública y de su correspondiente entorno.

Por último, el Capítulo Quinto recoge las consideraciones finales para la optimización en el desarrollo de las orientaciones, acciones e instrumentos de calidad propuestos.

En definitiva, la presente Carta constituye un marco de referencia que posibilita el desarrollo de procesos de reforma y racionalización en la Administración Pública iberoamericana mediante el uso de técnicas y herramientas de gestión de calidad en el sector público, las cuales deberán adecuarse a la idiosincrasia de los países iberoamericanos, a las particularidades de sus Administraciones Públicas y a la naturaleza propia del ámbito público.

CAPÍTULO PRIMERO. Finalidad de la Carta y noción de calidad en la gestión pública

- | | |
|--|--|
| Objeto | <p>1 La Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública persigue los objetivos siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none">a. Promover un enfoque común en Iberoamérica sobre la calidad y la excelencia en la gestión pública, que integre las distintas perspectivas políticas y técnicas que se encuentran presentes en los diversos niveles y sectores de las Administraciones Públicas de la región.b. Conformar un cuerpo de principios y orientaciones que sirvan de referencia a las diferentes Administraciones Públicas de los Estados iberoamericanos en la formulación de políticas, planes, modelos y mecanismos que permitan la mejora continua de la calidad de su gestión pública.c. Proponer la adopción de instrumentos que incentiven la mejora de la calidad en la gestión pública, que sean flexibles y adaptables a los diferentes entornos de las Administraciones Públicas iberoamericanas y a sus diversas formas organizativas. <p>Servir como guía para el diseño, regulación, implantación, desarrollo, mejora y consolidación de planes de calidad y excelencia en la gestión pública, que le permitan a las diferentes Administraciones Públicas de los Estados iberoamericanos potenciar sus capacidades y utilizarlas plenamente para acometer los retos y desafíos del desarrollo integral de sus respectivas sociedades y lograr el bienestar de sus ciudadanos.</p> |
| Concepto de calidad en la gestión pública | <p>2 La calidad en la gestión pública constituye una cultura transformadora que impulsa a la Administración Pública a su mejora permanente para satisfacer cabalmente las necesidades y expectativas de la ciudadanía con justicia, equidad, objetividad y eficiencia en el uso de los recursos públicos.</p> <p>La calidad en la gestión pública debe medirse en función de la capacidad para satisfacer oportuna y adecuadamente las necesidades y expectativas de los ciudadanos, de acuerdo a metas preestablecidas alineadas con los fines y propósitos superiores de la Administración Pública y de acuerdo a resultados cuantificables que tengan en cuenta el interés y las necesidades de la sociedad.</p> |

Concepto de calidad en la gestión pública

- 2 La concepción de la calidad ha ido evolucionando e incorporando nuevos aspectos hasta conformar una aproximación holística e integradora de la gestión, donde cobran especial importancia todas las partes interesadas en sus diferentes formas de relación, así como la sostenibilidad y la corresponsabilidad social.

La calidad en la gestión pública puede y debe ser constantemente mejorada, buscando elevarla a niveles de excelencia, es decir obtener resultados sostenibles, con tendencias crecientes de mejora, y que tales resultados se comparen favorablemente con los más destacados referentes nacionales e internacionales.

Contenido finalista de la gestión pública de calidad

- 3 Una gestión pública se orientará a la calidad cuando se encuentre referenciada a los fines y propósitos últimos de un Gobierno democrático, esto es, cuando se constituya en:

- a. Una gestión pública centrada en el servicio al ciudadano; y
- b. Una gestión pública para resultados.

La calidad en la gestión pública implica la práctica del buen gobierno, mediante una formulación de políticas públicas convenientes a toda la sociedad, dentro de parámetros equilibrados de racionalidad política, técnica y económica.

La calidad en la gestión pública contribuirá a facilitar el desarrollo económico y crear condiciones adecuadas y sostenibles para la competitividad y productividad nacional.

La calidad en la gestión pública tiene sentido si su fin último es alcanzar una sociedad del bienestar, con justicia y equidad, garantizando el desarrollo de la persona y el respeto a su dignidad, la cohesión social y la garantía del cumplimiento efectivo e integral de los derechos humanos. En especial, asegurando a todas las personas el acceso oportuno y universal al disfrute de información, prestaciones y servicios públicos de calidad.

La adopción de enfoques, modelos, acciones e instrumentos de calidad en la gestión pública iberoamericana contribuye a la legitimidad y consolidación de la democracia y al logro del desarrollo económico y social de forma sostenible, con la mejora de la cohesión social.

CAPÍTULO SEGUNDO. Principios inspiradores de una gestión pública de calidad

Principio de servicio público

- 4 Las Administraciones Públicas iberoamericanas están al servicio de los ciudadanos y, en consecuencia, darán preferencia a la satisfacción de sus necesidades y expectativas.

La orientación a la calidad en la gestión pública supone maximizar la creación de valor público, por lo que tiene que responder al principio de gestión para resultados. Ello supone un esfuerzo para optimizar la dirección efectiva e integrada del proceso de creación de valor público, para asegurar la máxima eficacia, eficiencia y efectividad de su desempeño, la consecución de los objetivos de gobierno y su mejora continua.

Principio de legitimidad democrática

- 5 Una gestión pública de calidad tiene que estar inspirada en valores democráticos y, en tal sentido, constituirse en una garantía y protección de las libertades públicas consagradas a los ciudadanos.

La legitimidad democrática de la gestión pública proviene de la elección popular de las autoridades políticas y de la participación y control de la ciudadanía sobre los asuntos públicos.

También, es una fuente de legitimidad el ejercicio independiente de una función pública profesional, seleccionada bajo los principios de igualdad, mérito y capacidad, al servicio de un programa de gobierno resultante del proceso democrático.

- Transparencia y participación ciudadana** 6 Las Administraciones Públicas tienen que ser transparentes en su gestión, abiertas al escrutinio público, tolerantes a la crítica y permeables a las propuestas de mejora y de cambio provenientes de la ciudadanía.
- Principio de legalidad** 7 Una gestión pública de calidad implica el sometimiento de la Administración Pública al Estado de Derecho, bajo cuya orientación se organiza y actúa con racionalidad y objetividad.
- El principio de legalidad contribuye a la calidad de la gestión pública, por ser una ordenación consciente de las competencias públicas atribuidas a los órganos y entes de la Administración Pública, a través de normas jurídicas.
- La calidad en la gestión pública iberoamericana requiere la formalización de los enfoques, modelos, acciones e instrumentos de calidad, mediante la adopción de normas jurídicas que la regulen.
- Principio de coordinación y cooperación** 8 Para lograr una gestión pública de calidad se requiere que todos los órganos y entes de la Administración Pública contribuyan a la prestación de servicios al ciudadano.
- A tales efectos, las Administraciones Públicas iberoamericanas prevenirán la asignación de competencias, relaciones, instancias y sistemas de coordinación de sus entes y órganos, para prestar servicios de forma integral al ciudadano.
- La coordinación interadministrativa resulta clave en aquellos Estados con modelos descentralizados y con diferenciación competencial a nivel territorial.
- Principio de ética pública** 9 Una gestión pública de calidad implica la observancia de valores éticos que la orientan, tales como la vocación de servicio público, la probidad, la honradez, la buena fe, la confianza mutua, la solidaridad y la corresponsabilidad social, la transparencia, la dedicación al trabajo, el respeto a las personas, la escrupulosidad en el manejo de los recursos públicos y la preeminencia del Interés público sobre el privado.
- Principio de acceso universal** 10 La calidad en la gestión pública comprende el esfuerzo por lograr la universalización y el más amplio y fácil acceso espacial y temporal de los ciudadanos a servicios públicos de igual calidad, con independencia de la ubicación geográfica de los ciudadanos y del momento en que estos los requieran.
- Principio de continuidad en la prestación de servicios** 11 Los servicios públicos se prestarán de manera regular e ininterrumpida, previendo las medidas necesarias para evitar o minimizar los perjuicios que pudieran ocasionarle al ciudadano en las posibles suspensiones del servicio.
- Principio de imparcialidad** 12 En una gestión pública de calidad, la atención a todos los ciudadanos se realiza con imparcialidad, asegurando que serán tratados con igualdad, sin discriminación por motivos tales como el género, edad, raza, ideología, religión, nivel económico, situación social o localización geográfica.
- Por causas objetivas, la Administración Pública podrá establecer discriminaciones positivas para proteger a los ciudadanos que lo puedan requerir. En todo caso, corresponde a la Administración Pública la defensa del interés general frente a los intereses particulares.
- Principio de eficacia** 13 La calidad en la gestión pública comprende cumplir con el principio de eficacia, entendido como la consecución de los objetivos, metas y estándares orientados a la satisfacción de las necesidades y expectativas del ciudadano.

Principio de eficiencia	14 La gestión pública debe seguir el principio de eficiencia, comprendido como la optimización de los resultados alcanzados por la Administración Pública con relación a los recursos disponibles e invertidos en su consecución.
Principio de economía	15 La calidad en la gestión pública dependerá de que se cumpla con el principio de economía, esto es, que el funcionamiento de la Administración Pública propenda a la utilización racional de los recursos públicos. La asignación de recursos a la Administración Pública se ajustará estrictamente a los requerimientos de su funcionamiento para el logro de las metas y objetivos previstos.
Principio de responsabilización	16 Una gestión pública de calidad es aquella en la que existe responsabilización, esto es, en la que hay rendición de cuentas por el desempeño de las autoridades, directivos y funcionarios públicos frente a los ciudadanos, y control social sobre la gestión pública.
Principio de evaluación permanente y mejora continua	17 Una gestión pública de calidad es aquella que contempla la evaluación permanente, interna y externa, orientada a la identificación de oportunidades para la mejora continua de los procesos, servicios y prestaciones públicas centrados en el servicio al ciudadano y para resultados, proporcionando insumos para la adecuada rendición de cuentas.

CAPÍTULO TERCERO. Derechos y deberes de los ciudadanos para una gestión pública de calidad

Contenidos del derecho a una gestión pública de calidad	18 Los ciudadanos tienen derecho a una gestión pública de calidad, que estará reconocida por los ordenamientos jurídicos nacionales. En consecuencia, los ciudadanos podrán: <ul style="list-style-type: none"> a. Acceder a cualquier servicio público o prestación a que tengan derecho, recibiendo una atención y asistencia ágil, oportuna y adecuada. b. Solicitar y obtener información pública de interés general, en especial aquella referida a los resultados de la gestión pública y al desempeño de los órganos y entes de la Administración Pública, que sea completa, veraz y actualizada. Con dicho objetivo, se podrá acceder a aquella información contenida en archivos y registros, con las excepciones contempladas en la ley. c. Conocer el esquema de organización de los órganos y entes de la Administración Pública, los servicios y prestaciones que ofrecen y los requisitos, condiciones, trámites y procedimientos administrativos y medios para acceder a ellos. d. Identificar a las autoridades, funcionarios públicos encargados de las prestaciones o servicios públicos a que tengan derecho, o bajo cuya competencia se tramiten sus peticiones, solicitudes, reclamos o procedimientos. e. Presentar con facilidad las peticiones, solicitudes o reclamos a los órganos y entes de la Administración Pública, así como recibir oportuna y adecuada respuesta a tales peticiones o solicitudes, independientemente del derecho de ejercer los recursos administrativos o judiciales correspondientes, de conformidad con la ley nacional. f. Participar en el ciclo de diseño y mejora del servicio, así como a presentar propuestas de transformación e innovación del servicio. g. Abstenerse de presentar documentos no exigidos por las normas aplicables al trámite o procedimiento de que se trate.
--	---

- Contenidos del derecho a una gestión pública de calidad**
- 18 h. Acceder fácilmente a los datos que la Administración Pública dispone sobre el mismo, con las excepciones contempladas en la ley y solicitar la modificación que corresponda, así como la preservación de su privacidad.
 - i. Exigir un trato respetuoso y deferente por las autoridades y funcionarios públicos, quienes están obligados a facilitar a los particulares el ejercicio de sus derechos y el cumplimiento de sus obligaciones.
 - j. Participar en la formación de las políticas públicas de conformidad con la ley nacional, así como en las evaluaciones del desempeño de los órganos y entes de la Administración Pública y conocer sobre su resultado.
 - 19 Por su parte, el ciudadano debe participar en la mejora de la calidad de la gestión pública, en consecuencia:
 - a. Contribuirá al sostenimiento de los costes de la gestión pública.
 - b. Dará un trato respetuoso y conforme a principios éticos a los funcionarios y autoridades públicas.
 - c. Realizará un uso adecuado de los bienes y servicios públicos.
 - d. Participará en el ciclo de formulación, ejecución, evaluación y control de las políticas públicas.
 - 20 La Administración Pública facilitará el ejercicio de los derechos de los ciudadanos y velará por el cumplimiento de sus deberes como partícipes del sistema social y político.

CAPÍTULO CUARTO. Orientaciones, acciones e instrumentos para formular políticas y estrategias de calidad en la gestión pública

- Decisión política y perspectiva sistémica** 21 La implantación de la calidad en los servicios públicos representa una opción fundamental para la consolidación y fortalecimiento de la gestión pública. Ello requiere decisión política y una perspectiva sistémica, que genere una visión compartida que dirija los esfuerzos transformadores a la satisfacción de las necesidades y expectativas de los ciudadanos.
- Calidad institucional** 22 La calidad institucional atañe tanto a las acciones políticas y programas como a las actividades vinculadas a la racionalización del gasto, la comunicación de resultados alcanzados, la transparencia y responsabilidad pública y la rendición de cuentas a la sociedad. Este enfoque de calidad institucional tiene que ser coherente y estar perfectamente integrado con la calidad en el servicio.
- Nueve ejes estratégicos** 23 La presente Carta Iberoamericana propone a continuación nueve ejes u orientaciones estratégicas, y sugiere el uso de diversas acciones e instrumentos para lograr una gestión pública de calidad centrada en el ciudadano y para resultados. La aplicabilidad y la decisión respecto al uso de cada uno de dichos instrumentos dependerá del grado de avance y de las características particulares de cada Administración Pública y de su entorno.

Sección I. Orientaciones para formular políticas y estrategias de calidad en la gestión pública

- Para una gestión pública al servicio de la ciudadanía** 24 El reto de la calidad en la gestión pública es su orientación al servicio de las necesidades y expectativas de la ciudadanía y su compromiso en alcanzar una sociedad de bienestar. La capacidad de innovar y adaptarse continuamente a los requerimientos sociales permitirá a la Administración Pública incrementar la credibilidad y confianza de los ciudadanos sobre las diversas prestaciones y variados servicios que suministra.

Para una gestión pública al servicio de la ciudadanía

- 25 La Administración Pública buscará la satisfacción equilibrada de las diversas necesidades y expectativas presentes en la sociedad, de conformidad con el interés general. Por ello, la Administración Pública expondrá en todo momento sus políticas al debate de los diferentes sectores sociales.

La participación de la sociedad organizada en todas sus formas garantiza que las Administraciones Públicas atiendan las aspiraciones de los ciudadanos.

Hacia una gestión pública para resultados

- 26 Todo proceso de gestión pública debe perseguir la creación de valor público, lo que tiene que reflejarse en resultados e impactos, cuantificables, que permitan evaluar el rendimiento en todas sus dimensiones.

Para la objetiva determinación de resultados, se requiere analizar la evolución del desempeño y el nivel de alcance de las metas, trazadas con sistemas de información para el seguimiento, evaluación y control rigurosos y oportunos, que fundamenten la toma de decisiones y medidas correctivas.

La gestión pública para resultados requiere la implementación de sistemas de monitoreo, medición y control que permitan un adecuado control, y la toma de decisiones.

Compromiso social y ambiental

- 27 Los órganos y entes de la Administración Pública, en su compromiso de servir a la sociedad, promoverán esfuerzos para contribuir al desarrollo social, económico y ambiental de forma sostenible, además de sus atribuciones legales, siempre que no sean incompatibles con las mismas.

Responsabilidad directiva, liderazgo y constancia de objetivos

- 28 La gestión pública de calidad exige una alta cualificación de los directivos, que deberán destacar por sus elevadas competencias para la conducción de los órganos y entes públicos, su especial vocación por el servicio público y una concepción ética del ejercicio de sus funciones. Asimismo, deberán rendir cuentas y someterse a control por los resultados obtenidos, e impulsar activamente el cambio, definiendo visión, misión, objetivos y metas, de conformidad con la ley. También deberán reforzar y ser impulsores de la calidad en las prestaciones y servicios públicos ofrecidos a los ciudadanos, poniendo en marcha los procesos y sistemas que se requieran para tal propósito; y motivar a los funcionarios públicos, apoyándolos, facultándolos y otorgándoles el reconocimiento merecido.

- 29 Los niveles político y directivo deben integrar en el ejercicio de sus funciones aspectos tales como la calidad del servicio, la sostenibilidad y equilibrio en los objetivos con respecto a los diferentes intereses implicados, ética en su comportamiento, respeto a la legalidad y los derechos humanos, así como la búsqueda continua del bienestar social.

Gestión por procesos

- 30 Los órganos y entes públicos orientarán sus actividades al desarrollo de una estrategia en términos de procesos, basada en datos y evidencias, definiendo objetivos, metas y compromisos a alcanzar. La adopción de una gestión por procesos permite la mejora de las actividades de la Administración Pública orientada al servicio público y para resultados.

A los efectos de la calidad en la gestión pública, los procesos constituyen una secuencia ordenada de actividades, interrelacionadas, para crear valor añadido.

- 31 La gestión por procesos en la Administración Pública debe tener en cuenta que el ciudadano es el eje fundamental de la intervención pública, lo cual requiere adoptar enfoques y diseñar los procesos de prestación del servicio desde la perspectiva del ciudadano, usuario o beneficiario, y no desde la perspectiva de la Administración Pública.

- Desarrollo de capacidades de los empleados públicos**
- 32** La calidad la construyen las personas y el éxito de una Administración Pública depende del conocimiento, habilidades, creatividad innovadora, motivación y compromiso de sus autoridades, directivos y demás funcionarios públicos. Valorar a los funcionarios públicos significa que la alta dirección se comprometa con su satisfacción, desarrollo y bienestar, estableciendo además prácticas laborales de alto rendimiento y flexibilidad para obtener resultados en un clima laboral adecuado.
- 33** Para el desarrollo de capacidades resulta de gran importancia realizar, entre otras, las actuaciones siguientes:
- a. Elaborar normas éticas que proporcionen pautas de comportamiento a los funcionarios públicos, orientadas al servicio público.
 - b. Establecer un sistema de profesionalización de la Función Pública con base en el mérito, de conformidad con la Carta Iberoamericana de la Función Pública.
 - c. Incorporar programas de capacitación en gestión de calidad y en el uso de herramientas de la calidad a la formación continua.
 - d. Sensibilizar e implicar al personal en torno a la calidad del servicio público.
 - e. Promover condiciones necesarias para el trabajo colaborativo y participativo del personal.
 - f. Considerar la percepción del personal sobre la organización y la calidad de la gestión pública.
 - g. Utilizar incentivos vinculados a la evaluación del desempeño para promover la calidad.
- Participación de los empleados públicos para la mejora de la calidad de la gestión**
- 34** Las Administraciones Públicas facilitarán la participación de sus empleados, promoviendo mecanismos y cauces adecuados para el diálogo con ellos y sus representantes para la mejora de la gestión pública.
- Proceso continuo de aprendizaje, innovación y mejora de la calidad**
- 35** El aprendizaje y la innovación son determinantes para la mejora de la calidad y la sostenibilidad en el cumplimiento de los objetivos de la Administración Pública.
- Por otra parte, la mejora continua y la innovación facilitan el desarrollo de nuevos servicios, nuevos procesos para la gestión, así como su racionalización, simplificación y normalización.
- La mejora continua solo es posible con una perspectiva correctiva y orientada al futuro, alentando a las personas a identificar y reconocer errores propios y ajenos, y proponer mejoras para superarlos.
- Relaciones de colaboración y cooperación orientadas a la mejora de la calidad**
- 36** Las Administraciones Públicas identificarán aquellas organizaciones públicas o privadas con las cuales colaborar y cooperar, con el propósito de:
- a. Acercar el servicio a la ciudadanía.
 - b. Crear sinergias y mejorar la coordinación y coherencia de la gestión pública.
 - c. Mejorar la eficacia, eficiencia y economía de los servicios públicos.
 - d. Mejorar la calidad de los servicios.
 - e. Compartir las mejores prácticas, generar aprendizaje y la gestión del conocimiento.

Sección II. Acciones e instrumentos para la calidad en la gestión pública

- 37** Los Estados Iberoamericanos promoverán el desarrollo normativo que facilite la aplicación de acciones, técnicas e instrumentos para la calidad en la gestión pública de las diferentes Administraciones, órganos, entes y unidades administrativas.

A continuación, se recomiendan algunas acciones, técnicas e instrumentos básicos de calidad, en los que los órganos y entes públicos pueden apoyarse para la implementación de la calidad en la gestión pública.

La dirección estratégica y el ciclo de mejora

- 38** La dirección estratégica supone un enfoque flexible, que se anticipa y adapta a las necesidades de la sociedad. Permite analizar y proponer soluciones para orientar a la Administración Pública a una visión u horizonte en un plazo determinado. Dicha visión de futuro supone dotarla de capacidad para dar respuesta a los requerimientos de las diferentes partes interesadas. Para ello, los órganos y entes de la Administración Pública desarrollarán políticas, estrategias, planes, objetivos, metas, estructuras, sistemas y procesos críticos orientados a la consecución de los objetivos.

- 39** La dirección estratégica se basa en el ciclo de mejora: establecimiento de objetivos y planificación, desarrollo de forma sistemática y a través de procesos de las actuaciones planificadas, comprobación de los resultados obtenidos con respecto a los objetivos establecidos y adaptación continua de la planificación estratégica.

La repetición sucesiva del ciclo de mejora permite alcanzar la mejora continua de la calidad del servicio al ciudadano y, por ende, una Administración Pública en transformación y actualizada.

Prospectiva y análisis de la opinión ciudadana

- 40** El uso de técnicas de prospectiva y estudio del entorno general y específico se orienta a la identificación de los principales retos y necesidades de la sociedad, así como las oportunidades o amenazas derivadas de factores del entorno, y la identificación de buenas prácticas aplicadas en otras organizaciones.

- 41** La realización de encuestas de opinión persigue la identificación de las necesidades y expectativas, así como el nivel de satisfacción del ciudadano respecto a los servicios.

Para la elaboración de dichas encuestas, se deben identificar los atributos de calidad que caracterizan el servicio prestado, y la importancia otorgada a cada uno. Su objetivo será obtener información sobre las expectativas del ciudadano y acerca del nivel de satisfacción con el servicio recibido.

El análisis comparado entre las expectativas del ciudadano y su nivel de satisfacción permitirá identificar potenciales áreas de mejora de la calidad del servicio.

Participación ciudadana para la mejora de la calidad

- 42** La Administración Pública desarrollará mecanismos de participación ciudadana, a lo largo de todo el ciclo de las políticas públicas. En particular, a través de comités consultivos, o grupos de trabajo con ciudadanos y representantes de la sociedad, foros, encuentros, jornadas de intercambio de experiencias con otras instituciones o Administraciones Públicas y actividades similares, o las encuestas de opinión y sistemas de recogida de sugerencias de mejora y atención de reclamos.

- Adopción de modelos de excelencia** **43** La adopción de modelos de excelencia, integrales u holísticos, facilita la comprensión de las dimensiones más relevantes de la realidad de los órganos y entes públicos y permite establecer unos criterios orientadores, homogéneos, tanto para el análisis sistemático y riguroso como para lograr la acción coherente.
- Premios a la calidad o excelencia** **44** Los premios a la calidad o premios a la excelencia respaldados por modelos de excelencia constituyen instrumentos valiosos de estímulo para la mejora, aprendizaje y reconocimiento de la gestión, resultando de gran utilidad para el intercambio y difusión de las mejores prácticas.
- La gestión por procesos** **45** La gestión por procesos implica el desarrollo de las actuaciones siguientes:
- a. La identificación de los requerimientos, necesidades y expectativas, de los diferentes destinatarios de las prestaciones y servicios públicos, así como de otros posibles grupos de interés.
 - b. La identificación de todos los procesos necesarios para la prestación del servicio público y la adecuada gestión de la organización: procesos clave u operativos, de apoyo a la gestión y estratégicos; lo que se denomina mapa de procesos.
 - c. La definición del objetivo de cada uno de los procesos, así como de los beneficios que aporta a los grupos de interés a los que va dirigido.
 - d. La definición secuencial detallada y precisa de las diferentes actividades que componen el proceso o procedimiento concreto, para el cumplimiento de los diferentes requerimientos, y en su caso su diagrama.
 - e. La definición de las obligaciones, así como de las autoridades y directivos encargados.
 - f. La definición de indicadores que permitan la medición y control del desarrollo de la marcha adecuada del proceso.
 - g. La definición y desarrollo de un sistema de gestión que permita el seguimiento, evaluación y mejora continua de la calidad de los procesos, y la prestación del servicio.
 - h. La implantación de sistemas de gestión normalizados o estandarizados.
- Los equipos y proyectos de mejora** **46** La instauración de estructuras internas para la ejecución de proyectos de mejora de la calidad, tanto a cargo de grupos o equipos de mejora, constituidos a tal efecto por funcionarios públicos para abordar un proyecto de mejora concreto, como de unidades estables de calidad, que tengan asignadas funciones de apoyo a la mejora de la calidad, de forma estable y continuada en el tiempo.
- Tendrán encomendadas tareas de identificación, análisis y resolución de aspectos susceptibles de ser mejorados, para la óptima orientación a resultados y a la satisfacción de los usuarios.
- Cartas compromisos o de servicios al ciudadano** **47** Las Cartas Compromiso o Cartas de Servicios al Ciudadano son documentos públicos con los cuales un órgano o ente público expresa sus compromisos asumidos en la prestación del servicio, especificando plazos de ejecución, estándares de calidad para el sistema de información y comunicación y los mecanismos de participación ciudadana.
- 48** Las Cartas Compromiso o Cartas de Servicios tienen que complementarse con un sistema de seguimiento y evaluación del cumplimiento de los compromisos expresados en las mismas, y estar sujetas a revisión, actualización y mejora continua. Asimismo, contemplar medidas de reparación o compensación en el caso de incumplimiento de los compromisos.

Mecanismos de difusión de información relevante para el ciudadano

- 49 La Administración establecerá mecanismos adecuados para la comunicación y la difusión de información relevante para los ciudadanos.
- Dicha información incluirá los servicios que presta la Administración Pública y la forma de acceder a ellos, así como los derechos y deberes de los ciudadanos como destinatarios. Entre los posibles instrumentos, se pueden contemplar los siguientes: formularios, guías de servicios, publicaciones, folletos divulgativos, hojas de instrucciones, circulares, páginas de información sobre la organización y sus servicios ubicadas en Internet, puntos automáticos de información y consulta, u otros medios.

La mejora de la normatividad

- 50 La mejora de la normatividad persigue el establecimiento de un marco normativo sencillo que facilite la eficacia, eficiencia, agilidad y adaptabilidad de los procesos y procedimientos, y, por ende, la mejora en la prestación del servicio a los ciudadanos, así como la productividad nacional.
- Será tarea permanente de los órganos y entes de las Administraciones Públicas iberoamericanas la mejora de la calidad en la elaboración de normas y el análisis de impacto normativo, la agilización y la simplificación de los trámites administrativos, siempre de conformidad con el interés general.

El gobierno electrónico

- 51 De conformidad con la “Carta Iberoamericana de Gobierno Electrónico”, la Administración Pública buscará la optimización de las tecnologías de la información y la comunicación, para la mejora y acercamiento del servicio a las necesidades ciudadanas, así como de la propia gestión pública, mejora de la atención, trámites en línea, participación y transparencia. Para ello, tratará de facilitar múltiples modalidades de acceso y realización de trámites, así como el intercambio documental y de información en ambos sentidos Administración-ciudadano.
- En particular, se propiciará la interconexión entre las diferentes Administraciones orientada a la simplificación de trámites para el ciudadano.

Medición y evaluación

- 52 La evaluación de la eficacia, eficiencia y efectividad de la estrategia se realiza a través del seguimiento de indicadores, la revisión del cumplimiento de los objetivos y planes establecidos, además de la opinión extraída de los diferentes grupos de interés, o como resultado de la realización de evaluaciones y auditorías.
- 53 La adopción de estándares de calidad y la comparación de los indicadores de gestión con respecto a los estándares y objetivos estratégicos establecidos permite analizar el nivel de cumplimiento y la orientación a resultados, facilitando la adopción de decisiones y la mejora continua de la calidad.
- 54 La instauración de una cultura y hábito de medición y evaluación dentro de la Administración Pública, como instrumento de obtención de información crítica para la mejora continua de la calidad de la gestión pública. La medición permite la identificación continua de posibles aspectos a mejorar para una óptima orientación de la organización a la satisfacción de los diferentes grupos de interés y al cumplimiento de sus objetivos.
- 55 Los diagnósticos, evaluaciones externas, autoevaluaciones o revisiones de los sistemas de gestión tienen que realizarse de forma sistemática, integrándose como elementos clave dentro del sistema de gestión de la Administración Pública, a fin de medir avances e identificar puntos críticos en los procesos y, en general, en la gestión pública.

Sugerencias, quejas y reclamos de los ciudadanos

- 56 El desarrollo de procesos sistemáticos y organizados para obtener información a través de sugerencias, quejas y reclamos de los ciudadanos con respecto al servicio prestado, y la capacidad de escucha y

- Sugerencias, quejas y reclamos de los ciudadanos** 56 de respuesta efectiva y eficaz. Dichos sistemas estarán formalizados y tendrán definido un procedimiento específico, en el que se asignen encargados, y estarán integrados en un proceso de evaluación, revisión y mejora continua de la calidad del servicio.
- Sistemas de gestión normalizados** 57 La adopción de sistemas de gestión normalizados facilitan el desarrollo de un proceso de evaluación y mejora continua. En dicho sentido, se recomienda la adopción de modelos que contemplen la gestión integrada de la calidad, el medio ambiente y la salud y seguridad laboral. La certificación externa de los servicios públicos puede prestigiarlos ante la sociedad.
- La gestión del conocimiento** 58 La gestión del conocimiento requiere:
- a. El desarrollo de procesos sistemáticos para captar e incorporar, generar, adaptar y difundir la información y el conocimiento adquirido.
 - b. La sistematización, formalización y normalización de procesos, donde se establezcan protocolos para la generación, validación y difusión de conocimiento.
 - c. La institucionalización de la gestión del conocimiento como rutina organizativa.
 - d. La disponibilidad de inventarios de competencias generales y técnicas, actitudes y aptitudes.
 - e. El desarrollo de procesos de gestión de los repositorios de información: bases de datos, Intranet, documentos e informes, definición de procedimientos y métodos documentados, guías, manuales, entre otros elementos.
 - f. El establecimiento de mecanismos de intercambio de experiencias y redes de acceso o interconexión que permitan la identificación de las mejores prácticas tanto entre funcionarios que integran la Administración Pública, como entre órganos y entes públicos y unidades administrativas, así como con otras Administraciones Públicas e instituciones privadas.
 - g. La generación de valor entre distintos grupos de personas relacionadas con la gestión pública, el trabajo colaborativo, así como la interacción entre los funcionarios que integran la Administración Pública, grupos de interés, grupos formales o bien grupos de naturaleza espontánea que surgen según las dinámicas naturales de trabajo y la puesta en común de conocimientos y experiencias.
- Comparación e intercambio de mejores prácticas** 59 La comparación e intercambio de información con otras organizaciones públicas o privadas, sobre sus experiencias, la participación en foros interadministrativos y redes de intercambio, así como la identificación de las mejores prácticas, permite generar aprendizaje y promover la mejora continua de la calidad.
- Aportaciones y sugerencias de los funcionarios públicos** 60 Los empleados públicos son el principal y más valioso capital con que cuenta la Administración Pública, y su experiencia y conocimiento es clave en la aportación a través de sugerencias para la mejora continua de la calidad de la gestión pública. En dicho sentido, es conveniente disponer de sistemas que regulen y promuevan su participación.

CAPÍTULO QUINTO. Consideraciones finales acerca de la eficacia de la Carta

- 61 La transformación y mejora de la calidad en la gestión pública deben abordarse siguiendo un proceso bien estructurado a corto, mediano y largo plazo, teniendo en cuenta que los cambios sustanciales y sostenibles se lograrán en el largo plazo.

-
- 62 Se reitera la gran utilidad de optar por modelos de excelencia en la gestión, establecidos como respaldo de Premios Nacionales a la Calidad y del Premio Iberoamericano de la Calidad, respaldado por la Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y de Gobierno.
 - 63 La estrategia de calidad en las Administraciones Públicas iberoamericanas tiene que ser anticipativa y adaptativa, siempre atenta a los cambios del entorno dinámico, lo que dotará a los órganos y entes públicos de mayor capacidad de respuesta.
 - 64 Para la óptima aplicación de los diferentes principios, orientaciones, acciones e instrumentos contenidos en la presente Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública, resulta de vital importancia un fuerte liderazgo y compromiso público de las autoridades políticas y del nivel directivo de la Administración Pública.
 - 65 Se consideran fundamentales los esfuerzos de sensibilización sobre la importancia de la calidad en la gestión pública, y de capacitación sobre instrumentos y metodologías de la calidad, además de técnicas de gestión pública.
 - 66 Se considera importante que, en los procesos de mejora, la evaluación de la calidad abarque la evaluación de la gestión, del servicio y de la calidad institucional o del buen gobierno de las Administraciones Públicas.
 - 67 La implementación de la presente Carta implica la adecuación de la normativa interna, la eficiencia de los procesos y estructuras y la madurez organizacional, contribuyendo a fortalecer el desarrollo institucional.
 - 68 La optimización de las recomendaciones y enfoques en el desarrollo de procesos de mejora de la calidad en la gestión de las Administraciones Públicas iberoamericanas requiere la cooperación entre los países de la Comunidad Iberoamericana, que favorezca el intercambio de experiencias y metodologías.
 - 69 Los Estados iberoamericanos establecerán los mecanismos que consideren convenientes para evaluar el avance en la implementación de la presente Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública.

Juan Manuel Abal Medina
Secretario de la Gestión Pública
Jefatura de Gabinete de Ministros
Argentina

Marcelo Viana Estevão de Moraes
Secretário de Gestão
Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão
Brasil

Edgardo Riveros Marín
Subsecretario General de la Presidencia
Chile

Fernando Grillo Rubiano
Director General Departamento
Administrativo de la Función Pública
Colombia

Roberto Gallardo Nuñez
Ministro de Planificación Nacional y Política Económica
Costa Rica

Galo Larenas Serrano
Embajador del Ecuador en El Salvador
Ecuador

Eduardo Ayala Grimaldi
Secretario Técnico
Presidencia de la República
El Salvador

Elena Salgado Méndez
Ministra de Administraciones Públicas
España

Luis Fernando Mack
Gerente
Instituto Nacional de Administración Pública
Guatemala

Marcio Sierra Discua
Subsecretario de Estado
Despacho Presidencial
Honduras

Salvador Vega Casillas
Secretario de la Función Pública
México

Augusto A. Cedeño
Secretario General
Ministerio de Economía y Finanzas
Panamá

Rubens Cabral
Asesor Legal del Gabinete Civil
Presidencia de la República
Paraguay

José Elice Navarro
Viceministro Secretario General
Presidencia del Consejo de Ministros
Perú

Rui Afonso Lucas
Presidente do Conselho Directivo
Instituto Nacional de Administração
Portugal

Ramón Ventura Camejo
Secretario de Estado de Administración Pública
República Dominicana

Ana María Santestevan
Subdirectora
Oficina Nacional del Servicio Civil
Uruguay

Pedro Oliveira
Viceministro de Planificación y Desarrollo Institucional
Venezuela

Julio César Fernández Toro
Secretario General
CLAD

DECÁLOGO IBEROAMERICANO PARA UNA JUSTICIA DE CALIDAD

Preámbulo

La calidad de la Justicia debe ser concebida como un eje transversal en el funcionamiento y organización de los Poderes Judiciales Iberoamericanos. Tiene que involucrar no solo la satisfacción de las necesidades y expectativas de las personas usuarias en relación con el servicio público recibido, sino también incorporar la celeridad, la simplificación y la innovación de los procesos aprovechando eficientemente los recursos disponibles para la mejora continua de la gestión. La calidad implica el desarrollo de la normalización de los procesos y de mediciones por medio de la planificación y de indicadores objetivos que permitan una adecuada y oportuna toma de decisiones para lograr una justicia eficaz en el cumplimiento de sus metas, eficiente en la forma y en los recursos empleados para cumplirlas, y efectiva por los resultados que sea capaz de alcanzar.

El grado de democracia de una nación se mide en gran parte por la expansión efectiva de los derechos de las personas y su justiciabilidad. La tutela judicial efectiva de los derechos presupone que las organizaciones judiciales puedan ser capaces de cumplir satisfactoriamente las actividades que sean necesarias para evitar dilaciones injustificadas en la prestación de los servicios de justicia. De ello depende en gran medida el poder garantizar la seguridad jurídica como una de las responsabilidades fundamentales de todo Estado Democrático de Derecho.

El desarrollo de los sistemas de gestión integral de la calidad representan un enorme desafío para poder fortalecer la Justicia democrática que todos anhelamos. Ello debe hacerse dentro de un marco de absoluto respeto a los principios de independencia judicial e imparcialidad, principio de defensa y debido proceso, principios de legalidad y de legitimidad democrática.

El presente Decálogo está compuesto por los siguientes diez enunciados que contienen los principios y orientaciones que pretenden servir de referencia a los sistemas de justicia de los países iberoamericanos en la formulación de políticas públicas relacionadas con la planificación, los modelos y los métodos que permitan alcanzar la calidad en su gestión y la mejora continua.

I. Reconocer a la persona usuaria como razón de ser de la Justicia.

La calidad en el ámbito de la Justicia siempre debe estar orientada al cumplimiento de las expectativas y requerimientos de la persona usuaria. Tiene que dar respuesta a las necesidades de la población con equidad, objetividad y eficiencia. Un sistema de gestión de calidad debe ser capaz de dar respuesta precisa y oportuna a los conflictos suscitados y susceptibles de ser resueltos con apego al Derecho.

II. Garantizar el acceso a una Justicia de calidad como derecho fundamental.

En todo Estado Democrático de Derecho debe garantizarse el acceso a una Justicia de calidad respetando siempre los derechos fundamentales de la población, en especial de aquellos grupos más vulnerables.

III. Desarrollar una debida planificación de la calidad en la Justicia.

Para la consecución de las metas es necesario planear, dirigir, organizar y controlar. La calidad implica la toma de decisiones a largo plazo, determinando claramente los objetivos y las estrategias. Deben establecerse planes, metas y plazos con un uso adecuado de los recursos. Se requiere, además, la sistematización, formalización y normalización de las prácticas de gestión donde se establezcan protocolos para la generación, validación y difusión del conocimiento.

IV. Fomentar una Justicia con enfoque sistémico integral.

La gestión de la calidad permite la unificación de esfuerzos con el fin de asegurar la sostenibilidad de los objetivos y metas trazadas. Esta perspectiva de gestión de la calidad como sistema implica la necesaria coordinación y cooperación. El trabajar articuladamente permite generar valor al servicio de la administración de justicia.

V. Reconocer en la Justicia la importancia de su talento humano.

Una Justicia de calidad debe tener como elemento esencial a su talento humano por ser de vital importancia para crear la sinergia necesaria en su gestión. La organización debe valorarlo en función de la ejecución de sus actividades. Esta debe ser capaz de identificarlo y desarrollarlo mediante la experiencia y el conocimiento. Deben fortalecerse las habilidades, las destrezas, la formación, las actitudes y las competencias personales en procura de la excelencia del servicio público.

VI. Incentivar el compromiso y el trabajo en equipo en función de la Justicia.

Quienes integran toda organización de la Justicia deben identificarse con la persona usuaria, con sus necesidades, y comprometerse a brindar una adecuada prestación del servicio público. Ser conscientes de la confianza y la responsabilidad social que tienen depositadas y de la importancia de la Justicia como pilar de la democracia en todo Estado Democrático de Derecho. Todos los miembros de la organización fomentarán la cultura del trabajo en equipo. Deberán ser garantes de los valores éticos, la vocación de servicio público, la corresponsabilidad y la transparencia en la función pública.

VII. Establecer la eficacia y la eficiencia como requisitos para una Justicia confiable y de calidad.

La concepción de un Estado Social y Democrático de Derecho lleva intrínseca la existencia de un sistema de Justicia eficiente donde las personas usuarias tengan la garantía de la tutela de sus derechos. La calidad debe integrar los conceptos de eficiencia y eficacia. El primero de ellos hace referencia a la optimización de los resultados alcanzados en relación con el uso de los recursos disponibles e invertidos en su consecución. Por otro lado, la eficacia es el logro de los objetivos, metas y estándares orientados a la satisfacción de los requerimientos y expectativas de la persona usuaria.

VIII. Realizar la medición de resultados en la gestión de la Justicia.

La calidad se mide a través de indicadores que evidencien el cumplimiento de los objetivos planteados. No puede hablarse de calidad si la misma no es constatable, de ahí que sea necesario que los estándares deban estar debidamente tipificados. La calidad y la mejora continua requieren de evidencias, es decir, toda acción implementada debe ser comprobada por un registro que la respalde. En todos los niveles de la organización, las decisiones deben fundamentarse en el análisis de los datos y la información.

IX. Garantizar una Justicia transparente y con participación ciudadana.

Una Justicia de calidad debe ser transparente, estar sujeta al escrutinio público y a la rendición de cuentas de sus acciones. La participación de la sociedad organizada en todas sus formas debe ser definida mediante mecanismos que garanticen la atención de las aspiraciones y necesidades de la persona usuaria.

X. Impulsar la mejora continua como fundamento en la gestión de calidad para la Justicia.

La mejora continua se fundamenta en la evaluación constante de los resultados que permita ajustar las prácticas de gestión a las nuevas necesidades de la persona usuaria y, a su vez, fomentar la innovación y el aprendizaje de las prácticas de gestión.

Desafiándonos

Experiencias de los participantes

EDICIONES SAIJ



Ministerio de Justicia y Derechos Humanos
Presidencia de la Nación