

La importancia de la interpretación y traducción del Código de Faltas de la provincia del Chaco al idioma toba

Walter Edgardo Leoni y Diego Oscar Gutierrez

Sumario

La calidad de una gestión eficiente requiere de la intervención, utilizando como instrumento fundamental para la comunicación *la palabra*. De allí que surge la propuesta de realizar una interpretación y traducción del Código de Faltas de la provincia del Chaco —Ley 4.209— al idioma toba.

La propuesta se fundamenta en la necesidad de brindar a los pueblos originarios, y en lo que respecta al contexto socio-geográfico en el cual nos desempeñamos —etnia toba— de una herramienta que permita construir un diálogo, partiendo de la premisa de que, el no interpretar claramente la lengua castellana, y utilizar léxicos que no permiten una comunicación fluida representa frente a una situación contravencional aceptar pasivamente lo establecido por la Autoridad Judicial Competente, no interpretando tal vez lo dispuesto.

Por otra parte, desde una visión cultural indígena, en relación con el sentido comunitario, de pertenencia e identidad, se suma la ausencia de conocimiento de Normas o Códigos propios de la Justicia, lo que los lleva a incurrir en Faltas Contravencionales, como un acto involuntario.

Somos conscientes de que vivimos en una sociedad compleja, con una pluralidad lingüística y cultural que debe ser atendida conforme con el Art. 75 Inc. 19 de nuestra Constitución, como así también garantizar la igualdad para todos los ciudadanos.

Encuadrado en este marco legal, consideramos que deberán tomarse medidas para que los pueblos indígenas puedan comprender y hacerse comprender en procedimientos legales.

De allí la necesidad de construir un diálogo intercultural que nos permita reconocer nuestras diferencias y similitudes, adquiriendo de este modo la propia cultura mayor significación al confrontarse con otra.

Conclusión

Ante la complejidad de contextos, situaciones, procesos, pluralidad, se requiere de agentes, instrumentos, procedimientos y estrategias en los que se evidencien las voces de todos los implicados, que puedan estar presentes en el contraste de pareceres, a través del diálogo como esencia de los intercambios de opiniones, argumentadas y fundamentadas y aceptando divergencias.

Surge así el propósito fundamental de proporcionar a los operadores de justicia, como así también a las personas de la etnia toba implicadas en contravenciones, de una herramienta básica de interpretación y traducción del Código de Faltas, para fundamentar sus juicios, decisiones y prácticas, que favorezcan y mejoren el desarrollo de procesos en la formación y el respeto de los ciudadanos.

A partir de esta interpretación y traducción, se pretende como un aporte más la capacitación en diferentes ámbitos de gestión, en escuelas bilingües-interculturales, instituciones educativas — E.G.B. 3 y Polimodal— con población aborígen, Asociaciones Comunitarias y Religiosas, entre otras, desde las propias dependencias judiciales.

Desde nuestro rol como operadores de justicia de paz, debemos mejorar la calidad del servicio judicial, brindando en los ámbitos anteriormente mencionados información fiable y adecuada sobre los procedimientos que se imparten. Una información que sea relevante, que sirva para entender y mejorar la convivencia entre los ciudadanos, considerando además que una información libre, plural y transparente es el patrimonio de mayor valor en la comunicación y las relaciones interpersonales.

En conclusión, se trata de crear espacios de participación, de compartir responsabilidades, de fortalecer los vínculos interinstitucionales, construyendo redes sociales para favorecer sobre todo a los ambientes de marginación y exclusión social, en los cuales los pueblos indígenas no están ajenos. Se trata, entonces, de presentar una propuesta que se sustenta en el desarrollo local y comunitario, en el cual se integran las diversas instituciones que tienen ingerencia en la formación de ciudadanos capaces de tomar decisiones sobre su propia vida y de participar de manera autónoma en la vida social.

El equipo de trabajo, presupuesto necesario y basamento constante, sobre el que se asienta el sistema de gestión de calidad

*Julieta A. Gamboa*¹⁰⁵

Sumario: 1. Conformación de un equipo de trabajo. 2. Beneficios que otorga la conformación del equipo de trabajo. 3. Beneficios que otorga la conformación del equipo de trabajo. 4. Tres ideas fuerza que han de tenerse presente para la conformación del equipo de trabajo. 5. Conclusión. 6. Referencias.

1. Conformación de un equipo de Trabajo

Para implementar en la práctica la gestión de calidad en un Juzgado, es preciso conformar un equipo de trabajo. Esto, que resulta por demás conocido, no es lo corriente en las oficinas judiciales. La conformación del equipo de trabajo requiere de una férrea decisión por parte de la dirección para obtenerlo, por cuanto y generalmente los miembros de la organización son designados sin la intervención de ésta.

Es preciso, para ello, contar con un adecuado liderazgo, basado en una rica comunicación y acertada motivación, para lograr en la organización el sentimiento de pertenencia a una gesta común: el servicio de justicia.

Se presenta como necesario que la dirección posea metas claras, procure la adquisición por parte de los miembros de la organización de las habilidades técnicas necesarias y de las destrezas interpersonales y la capacidad de negociación para la interacción entre los miembros. Debe fomentar la instauración de la confianza mutua, del compromiso unificado y obtener para el logro de su cometido tanto el apoyo interno como el externo. La dirección y/o quien ejerce el liderazgo, debe ser conciente, como conductor, que es el primer y último responsable del humor grupal.

¹⁰⁵ Funcionaria Judicial de la provincia de Córdoba.

2. Beneficios que otorga la conformación del equipo de trabajo

Como equipo conformado, la organización adquiere destreza operativa, mayor conocimiento y actitud comprometida.

El equipo facilita:

- La cooperación. Crea un espíritu corporativo. Los miembros se exigen mutuamente y por lo tanto tienden a superarse a sí mismos.
- La planificación estratégica. Conformando equipos de trabajo, se deja de supervisar el trabajo de cada individuo y se gana tiempo en tareas más trascendentales, como la planificación estratégica.
- La mayor flexibilidad. Los miembros de los equipos de trabajo son los que tienen mayor conocimiento o información para resolver problemas de su área y, por lo tanto, se delega la toma de decisiones en ellos. Al descender verticalmente la toma de decisiones se otorga mayor flexibilidad a la organización.
- El incremento del rendimiento. Los miembros de la organización mejoran simultáneamente los procedimientos de trabajo y aportan ideas innovadoras, mejoras que no se conseguirían con el trabajo individual de cada persona.

3. Tres ideas fuerza que han de tenerse presentes para la conformación del equipo de trabajo.

- Liderazgo apropiado.
- Mejora de las vías de comunicación.
- Toma de conciencia de la responsabilidad social.

Los miembros de la organización deben conocer los objetivos de la misma y la dirección debe tener conocimiento de los objetivos de los miembros para que, alineados estos con los fines organizacionales, se obtenga la fuerza interna sostenedora del trabajo en equipo. La dirección ha de ser conocedora de la misión social que cumple como prestadora del servicio de justicia y la responsabilidad social que ello trae aparejada. Si la dirección desarrolla con entusiasmo su misión, resulta sencillo para los miembros del equipo acomodar sus objetivos a ese fin. La tarea de un líder es ayudar a sus subordinados a alcanzar sus metas, dirigiéndolas hacia la meta grupal, reduciendo los obstáculos que se puedan presentar.

Establecer una buena comunicación en la organización es tarea obligatoria para la dirección, porque fundamentalmente a través de estos canales puede cumplir con sus funciones básicas: planificar, organizar, dirigir y controlar. La buena comunicación y la mejora continua de ésta es un instrumento potenciador del éxito del equipo. El manejo de las relaciones interpersonales es una capacidad distinta de las capacidades académicas y, al mismo tiempo, es clave para que a los líderes de los equipos les vaya bien en el aspecto práctico de la conformación de los mismos. La capacidad de armonizar, derivada de una adecuada capacidad de diálogo como medio de conciliar posiciones contrapuestas, hará que un grupo sea especialmente talentoso, productivo y satisfactorio.

La falta de armonía grupal impide a las personas compartir su talento, lo cual disminuye la capacidad del equipo. El único factor más importante para aumentar la excelencia del producto de un grupo es el grado en que los miembros son capaces de crear un estado de armonía interna, lo que les permite aprovechar al máximo el talento de sus miembros. La organización formal resuelve problemas previsibles, pero cuando surgen problemas inesperados interviene la organización informal con su compleja red de vínculos sociales, que enfrentan los inconvenientes con sólidas actuaciones; he ahí la clave del desarrollo del trabajo en equipo. Son trascendentales y prioritarios, en toda organización, la coordinación eficaz de los esfuerzos entre las personas del equipo, el consenso, el ser capaces de ver las cosas desde la perspectiva de los demás, la persuasión, el promover la cooperación, la toma de iniciativa, el estar lo suficientemente motivados por la dirección y también automotivados, para que, como miembros de la organización, se asuman responsabilidades acordes con el trabajo que les ha sido encomendado, se administre en debida forma su propia tarea, cualquiera sea el área en que se encuentre, en el sentido de regular eficazmente su tiempo y compromisos de trabajo.

Acomodada la organización a estas pautas operativas, le posibilitan un discurso público creativo.

4. Conclusión

A modo de tesis final se afirma que el Norte al que toda organización judicial debe orientar su dirección es la conformación

del equipo de trabajo, por cuanto éste opera como presupuesto necesario y basamento constante sobre el que se asienta el sistema de gestión de calidad.

Todos y cada uno de los miembros de la organización judicial, unidos por el respeto mutuo y cohesionados en la diversidad de talentos, deben velar por el establecimiento y reestablecimiento del trabajo en equipo. Sólo así podrán estar a la altura de la tarea que la sociedad le ha confiado: **el servicio de Justicia.**

5. Bibliografía y fuentes

- Boletín IRAM- Julio de 2006. Entrevistas a Quiroga Lavié, Ing. Silvia Veitzman, Dra. Maria Elisa Arias, Socióloga Ana María Fernandez.
- Fernández Hatre, Alfonso. *Motivación y participación*. Instituto de Fomento Regional, Centro Para la Calidad de Asturias. Pág.154.
- Goleman, Daniel. *La Inteligencia Emocional*. Pág. 192 y sgtes., Javier Vergara Editor S.A, 1996.

Finalidades de la capacitación en relación con el mejoramiento de la calidad de gestión judicial.

*Fernando Adrián Henin*¹⁰⁶

Sumario: 1. La principal finalidad de la capacitación en relación con el mejoramiento de la calidad de gestión judicial. 2. Tareas hacia la concientización del agente judicial (en sentido amplio). 3. Contenidos a transmitirse a los capacitados. 4. Indicadores de calidad de una gestión eficiente. 5. Posibilidad y limitaciones de la capacitación en las propias oficinas judiciales.

Fundamentación

1. La principal finalidad de la capacitación en relación con el mejoramiento de la calidad de gestión judicial. Sin dudas que debe ser disminuir la mora judicial entre la pretensión del justiciable¹⁰⁷ y el arribo al dictado y posterior cumplimiento de una sentencia judicial; es decir, hacer efectivo el principio de economía judicial (de tiempo, gastos y esfuerzos), de sus derivaciones, como lo son la simplificación y abreviación de la actividad procesal y los postulados de concentración, celeridad y saneamiento.

Se debe buscar que la persona que pide justicia sienta que lograrla no es un camino plagado de obstáculos innecesarios para obtenerla, ni que ese ser humano —final y único destinatario del servicio, pese a que lo hace por intermedio o con el asesoramiento de un abogado, litiga no solamente contra otra parte, sino también contra el Tribunal. Es que al ser el tiempo de la justicia tiempo en la vida de los justiciables, una justicia rápida es un importantísimo componente de su calidad.

¹⁰⁶ Secretario Letrado Adjunto Sala Civil S.T.J. Ex Instructor Instituto de Capacitación Poder Judicial de Corrientes.

¹⁰⁷ Cabe recalcar que corresponde a toda, no solamente a la que se tramite mediante un proceso “urgente”, como a veces se malinterpreta, obviamente ponderando las diferentes urgencias de acuerdo con la naturaleza del derecho reclamado.

2. Tareas hacia la concientización del agente judicial (en sentido amplio). Ellas son múltiples: **I)** la muestra de casos límite y también de otros que suceden a diario, en donde la insatisfacción de la pretensión en tiempo oportuno significó la privación de un derecho fundamental de la persona humana (v. gr. su muerte, el agravamiento de su salud, un estado de desnutrición, la reiteración de una situación de violencia); **II)** hacer ver a los responsables de la prestación del servicio de justicia que ellos mismos podrían haber sido los perjudicados en tal demora (como justiciables o como representantes convencionales de los mismos, cuando el agente es abogado), como también recordar la sensación similar que perciben en los casos en que deben ser sujetos del reparto por otro poder del Estado o de particulares; **III)** demostrar los altísimos indicadores de descreimiento en la justicia que actualmente existen y la incidencia que en ello tienen la mora y la burocratización judicial; **IV)** la realización de pasantías de los distintos agentes ante otros organismos jurisdiccionales que sean destacados por su buena gestión judicial; **V)** la demostración, a través de la comparación estadística en cuanto a volumen de producción y horas de trabajo, con un juzgado con similares recursos humanos y tecnológicos y con similar cantidad de causas en trámite¹⁰⁸.

En síntesis, tratar de convencer a los sujetos a capacitar acerca de: **I)** por qué es necesaria la capacitación en pos de mejorar el método de trabajo y dar un servicio de justicia más eficiente; **II)** cuáles son las razones por las que el método propuesto es mejor que el actualmente utilizado; **III)** que, de ese modo, se puede participar activamente en el mejoramiento de las respuestas que brindan los organismos jurisdiccionales; **IV)** cuál es la forma en que se puede lograrlo.

3.- Contenidos a transmitirse a los capacitados. Los mismos tienen que incluir: **I)** gestión avanzada, que incluye optimización del tiempo y de las herramientas de trabajo¹⁰⁹; **II)** principios y

¹⁰⁸ Un organismo con similares recursos humanos y tecnológicos que tiene una mejor capacidad de respuesta —tanto cualitativa como cuantitativa— es la mejor muestra de que las cosas en ese Tribunal pueden también funcionar mejor.

¹⁰⁹ El Juzgado debe funcionar hoy en día como una moderna empresa. No es posible, en la era de las computadoras Internet, el e-mail y la tecnología digital, que se apliquen las técnicas válidas en las épocas de los proveídos a mano o en máquina de escribir y ante un volumen de causas geoméricamente menor.

normas jurídicas que deben aplicar y la forma más óptima de su aplicación. Deviene algo inútil que, por ejemplo, un empleado escoja mecánicamente una norma ritual sin saber cuál es el sentido o la finalidad de ese artículo (teoría general del Derecho Procesal y principios, máximas y sistemas procesales), ni cual es la mejor forma en que se la ha aplicado ya (nociones básicas de doctrina y jurisprudencia sobre el punto). Por ello, el contenido no sólo debe incluir la práctica procedimental sino —y en forma previa— nociones básicas de teoría general; **III)** correcta utilización de las modernas tecnologías en el quehacer judicial (desde el teléfono, fax, escáner, el e-mail, hasta el uso de Internet y de los programas jurídicos de gestión para la búsqueda de información).

4.- Indicadores de calidad de una gestión eficiente. Los principales son: **I. De cantidad:** **I.-a):** las estadísticas anteriores a la capacitación y su relación con las posteriores a ella; **I.-b):** los números de producción de ese organismo con otros que están siendo capacitados y también, en caso de ser posible, con otros que no. **II. De calidad:** **II.- a):** si disminuyó o no el número de providencias, resoluciones y sentencias que son impugnadas, y a su vez de ese subtotal, el de revocadas o modificadas y confirmadas; **II.- b):** si los profesionales, nexo directo entre el juzgado y el justiciable, están más conformes —o no— con el funcionamiento del primero. Se puede hacer a través de serias encuestas.

5. Posibilidad y limitaciones de la capacitación en las propias oficinas judiciales. Se puede realizar, pero solamente como una más de las diversas herramientas a las que se debe acudir. Ello es útil porque los distintos integrantes pueden aportar ideas, v.gr. para unificar criterios, simplificar providencias o trámites, distribuirse las tareas y las subrogancias, en pos de un mejor servicio, y todos de ese modo sienten que aportaron su granito de arena en tal empresa.

A su vez, si es la única forma de capacitación, se corren diversos riesgos: **I)** no utilizar otros recursos humanos más preparados en determinados aspectos a mejorarse; **II)** la imposibilidad de incorporar valiosas experiencias de otros organismos similares; **III)** la creencia de los integrantes del organismo autocapacitado de que funciona mejor, ante una realidad que puede ser diferente o directamente opuesta.

6.- Conclusiones: a) La principal finalidad actual de la capacitación es disminuir la mora judicial y deben efectuarse una di-

versidad de tareas tendientes a la concientización de los agentes sobre la importancia de la capacitación judicial.

b) La capacitación debe incluir: gestión avanzada, principios y normas jurídicas que deben aplicarse y la forma más óptima de su aplicación y la correcta utilización de las modernas tecnologías en el quehacer judicial.

c) Para determinar si la capacitación judicial surte efectos favorables en la gestión eficiente se precisan indicadores de cantidad y de calidad.

d) Se puede efectuar una capacitación en las propias oficinas judiciales solamente como una más de las diversas herramientas a las que se debe acudir, ya que si constituyese el único medio, tiene varias desventajas.

Líneas básicas en políticas de gestión y administración del Poder Judicial¹¹⁰

*Glenda L. Vidarte de Sanchez Dansey¹¹¹
Lidia Lezcano de Urturi¹¹²*

Sumario

Introducción. 1. La construcción del poder: los criterios necesarios para el diseño de política de gestión 2.3 Método de escenario. 2.4. Puntos críticos 3. Poder, prospectiva y estrategias.

ABSTRACT *“Se hace referencia a los problemas centrales vinculados con la actividad de gestión y a las propuestas metodológicas”*

Introducción

El objetivo de este trabajo es presentar algunas de las cuestiones centrales vinculadas con las actividades de gestión, en el marco de la política judicial. Son centrales, en tanto implican realizar diligencias para alcanzar algún objetivo, que incluyen actividades estratégicas, definidas en orden de las metas propuestas y de las funciones que deben cumplirse ineludiblemente, de acuerdo con el ámbito en que se está operando. Aquí la política de gestión está inserta en el marco del Poder Judicial del Chaco, por lo que éste es su contexto y su campo de acción. Se parte de la idea de la construcción del poder, como condición necesaria y suficiente para adquirir la capacidad real y no meramente formal de gestión.

Por otro lado, están los criterios que deben considerarse en toda tarea de gestión, que son básicamente: la comprensión integral de los problemas y los objetivos, como punto de partida; la prospectiva; el método de escenario y la búsqueda de la eficiencia.

¹¹⁰ Este trabajo está extractado del “Proyecto de Política Judicial para la provincia del Chaco”, año 2006, del cual somos autoras.

¹¹¹ Jueza de la Cámara del Crimen N° 1

¹¹² Jueza de la Cámara del Crimen N° 2

1. La construcción del poder

Para contar con la capacidad real de gestionar, es necesario **tener y ejercer poder** legítimo. La legitimidad externa está vinculada con el origen mismo del poder, que debe ser constitucional, en el sentido de haber sido conferido en el marco de las normas constitucionales respectivas.

La legitimidad interna tiene que ver con el ejercicio real de ese poder por parte del titular. Esto significa que, una vez conferido el poder a alguien, éste debe ser ejercido y esta exigencia no va a depender solamente de la voluntad de ejercerlo por parte del titular, sino también de la conformación de la organización que éste dirige o gobierna.

Ello es así en tanto en un sistema Judicial debilitado, ya sea por la falta de poder legitimado externamente o por falta de ejercicio del poder, es decir, por carecer de legitimidad interna, difícilmente se pueda construir un verdadero poder. La falta de legitimación interna puede darse asimismo por no tener los jueces inferiores conciencia del propio poder, o cuando la debilidad provenga del exceso o abuso en el ejercicio del poder por parte de quienes integran el sistema judicial.

La cabeza de un Poder Judicial cuyos jueces y demás funcionarios no tienen en claro su rol pierde gran parte de su capacidad de generar confianza y esto se traduce en la pérdida del poder real.

Por ello, como el poder se construye desde los cimientos, siendo éste el fundamento de la legitimidad en sentido interno, toda posibilidad de gobierno judicial, de un Poder Judicial fuerte, debe surgir de jueces y funcionarios con un perfil muy definido.

Este modelo difiere seriamente de la prestación del servicio de administración de justicia como una actividad burocrática, situándose justamente en sus antípodas, es decir, como una organización política pública con poder real, alto grado de eficiencia y capaz de ganar la confianza de la comunidad.

2. Los criterios necesarios para el diseño de política de gestión

Un **abordaje integral e integrador** se hace necesario en tanto el diseño de un modelo de gestión debe incluir a todas las áreas del **Poder Judicial, entendiéndolo como un sistema**. Para ello, es preciso comprender la organización global y sus especificidades,

de modo de adoptar las acciones y las decisiones en relación con los problemas concretos y posibles, y con los objetivos.

Comprender al sistema implica conocer, no sólo las estructuras que lo componen, sino además las interacciones de éstas entre sí y de sus elementos hacia el interior de éstas.

Es necesario operar bajo las pautas del triángulo griego, descrito por Michel Godet¹¹³, consistente en: **anticipación, apropiación y acción.**

La **anticipación** se logra a través del pensamiento prospectivo, en tanto la cultura de la prospectiva y estrategia se basa, fundamentalmente, en versiones integrales, globales y a largo plazo, en el gerenciamiento eficiente de medios para alcanzar los objetivos y en el manejo inteligente del nivel humano.

La prospectiva da el contenido y la dirección a la movilización de los recursos humanos.

La **apropiación** consiste en la movilización colectiva de los recursos humanos, debidamente motivados y con una dirección clara.

La **acción** es la manifestación de la voluntad estratégica, que implica la necesidad de combinar la intuición, (visión) con la razón (pilotaje estratégico).

2.3 Partiendo del abordaje integral (e integrador) y del pensamiento prospectivo y estratégico, es útil recurrir al **método de escenario**, consistente en conjugar el análisis estructural y la búsqueda de variables claves que pueden intervenir, de forma de prever las posibles respuestas más eficientes y racionales, ante las nuevas situaciones que puedan presentarse. También se precisa el análisis de estrategias de los actores y de la posibilidad de contar con los expertos que supervisan las hipótesis claves para el futuro, en cada área. Nada debe quedar librado al azar.

2.4. Por último, mantener la atención y evaluar el desarrollo y evolución de los **puntos críticos**: la motivación de los recursos humanos, la búsqueda de la calidad, la necesidad de buscar e incorporar la innovación y la metodología en el cumplimiento de los objetivos.

¹¹³ "From anticipation to action: a handbook of strategic prospective", Godet Michel, USA, UNESCO Publishing, 1993

El sistema no puede prescindir ni descuidar estos puntos críticos, para alcanzar sus fines.

3. Poder, prospectiva y estrategias

Debido a las características del pensamiento prospectivo y estratégico, que tiene como presupuesto el conocimiento de los problemas reales y de los objetivos que se persiguen, no se concibe su existencia sin la condición necesaria del poder real.

Esto significa que, como bases de un modelo de política de gestión, sólo son posibles en un contexto de poder, legitimado externa e internamente.

Para elaborar cursos de acción y asumir decisiones, se debe tener poder real, por lo que en definitiva, el poder está en los cimientos de un sistema eficiente y con un alto grado de racionalidad. Y un modelo con tales cualidades genera confianza, en la comunidad en que está inserto.

Como puede verse, el modelo de organización estará determinado por el real nivel de poder existente hacia el interior de la misma y debidamente manifestado hacia el exterior y, además, por la sujeción a diferentes criterios que permiten planificar todo de antemano, inclusive, las posibles respuestas ante nuevas circunstancias.

Por ello, no puede prescindirse en un modelo eficiente de gestión de la prospectiva, la estrategia y el poder necesario para implementar cualquier decisión política que se asuma.

Identificación de indicadores de calidad de una gestión de capacitación judicial eficiente. Enfoque en estrategias y en el flujo de valor de los procesos

Norma Alicia Lovey¹¹⁴

Resumen

Los centros de capacitación necesitan apropiados indicadores de desempeño para evaluar la eficacia de los planes de acción, mejorar continuamente la calidad y satisfacer las necesidades de los destinatarios de la capacitación judicial (usuarios).

Identificar correctamente los verdaderos motivadores de la satisfacción del usuario, enfocando la atención en las partes críticas que tienen mayor impacto, basándose en los requisitos del usuario, requiere que la organización seleccione indicadores alineados con su visión, estrategia, y sus procesos clave.

Palabras Clave: gestión judicial - capacitación - indicadores de calidad.

Introducción

La creciente complejidad del mundo actual induce a muchos dirigentes de equipos de capacitación a suponer que carecen de la información necesaria para actuar con eficiencia. Sin embargo, el problema fundamental no es la información escasa sino la información excesiva o errónea. Es necesario distinguir lo importante de lo irrelevante, las variables decisivas de las secundarias, por lo que resulta imprescindible seleccionar indicadores de gestión apropiados para guiar a la organización en una dirección en particular.

Cuantificar los atributos del servicio a nivel de la estrategia de la organización y a nivel de sus procesos críticos permite me-

¹¹⁴ Experta en Estadística y Computación, Maestranda en Ingeniería en Calidad, empleada judicial del Centro de Estudios Judiciales de la provincia del Chaco, Argentina.

jorar continuamente la calidad de la gestión y satisfacer las necesidades de los destinatarios de la capacitación judicial.

Marco teórico

El Premio Nacional a la Calidad para el Sector Público¹¹⁵ define como *calidad* a “la totalidad de las características de los bienes o servicios que confieren a los mismos la aptitud para satisfacer las necesidades establecidas e implícitas de sus usuarios internos y externos, ciudadanos o usuarios”, y *Gestión de Calidad* como “el conjunto de las actividades de una organización determinadas por la política de calidad, sus objetivos y responsabilidades asignadas a tal fin y desarrolladas mediante la planificación, el control, el aseguramiento y la mejora continua”. Estas definiciones nos dan idea de los indicadores a ser considerados para medir una gestión de calidad: los relacionados con los **objetivos estratégicos** de la organización y con los **procesos clave** que intervienen en ella.

La estadística es un elemento decisivo en el incremento de la calidad, ya que puede emplearse para describir y comprender la variabilidad¹¹⁶. Sus técnicas se basan en mediciones e indicadores (sus resultados numéricos) para analizar esa variabilidad.

Entendiendo por *indicador* al conjunto de características o rasgos que constituyen o permiten describir determinadas dimensiones críticas o variables que al compararlas con metas determinadas permiten detectar en forma simple y gráfica el resultado obtenido, el acrónimo SMART caracteriza los más adecuados: sencillos, medibles, accionables, relacionados (con los requisitos de los usuarios y entre ellos) y a tiempo.

Desde esta perspectiva, algunos lineamientos prácticos¹¹⁷ a seguir en su selección son: considerar que menos es mejor, concentrarse en medir pocas variables clave que son vitales en lugar de muchas variables triviales; relacionar los indicadores con los impulsores clave para el usuario del servicio; incluir una combinación del pasado, el presente y el futuro para tener la seguridad de que la empresa se preocupa por las tres perspectivas; basarse

¹¹⁵ www.sgp.gov.ar/contenidos/onig/premio_nacional/docs/Bases_2005_Texto_completo.pdf, (2005:36)

¹¹⁶ Monfomery y Runger, “Probabilidad y Estadística”, (1996: 2)

¹¹⁷ Mark Graham Brown, “Special Report: Quality”, Business Week (1992)

en las necesidades de los capacitandos, capacitadores, centros de capacitación y otros grupos de referencia; medir todos los procesos críticos; combinar varios índices en uno solo para obtener una mejor evaluación general del desempeño; cambiar o ajustar los indicadores conforme cambian el medio ambiente y la estrategia; tener metas u objetivos basados en la investigación y no en cifras arbitrarias.

Entre las metodologías aplicadas propongo dos enfoques: a nivel de estrategias y a nivel de procesos.

Indicadores a nivel de estrategias

Este enfoque identifica los indicadores correctos alineándolos con la visión y estrategia de la organización. Para cada estrategia se definen indicadores clave de desempeño, mediante los cuales se evalúa el progreso hacia el logro de los objetivos.

Entre estos indicadores se incluyen la naturaleza del servicio prestado (capacitar); los requisitos y expectativas de los destinatarios del servicio (capacitadores, capacitandos, comunidad); la cultura organizacional, su propósito, misión y visión; las capacidades y competencias centrales, como recursos humanos, instalaciones y tecnologías disponibles; los proveedores de los insumos; el ambiente regulatorio; los desafíos estratégicos que enfrenta la organización.

Una excelente opción es implementar el Tablero de Mando Integral (*Balanced ScoreCard*) como un sistema integrado de gestión estratégica que permite ver cómo la estrategia se traslada a la acción.

Indicadores a nivel del flujo de valor de los procesos

Para generar indicadores útiles del desempeño de los procesos es necesario realizar un proceso sistemático que identifique a todos los destinatarios del sistema (operadores del proceso, capacitadores, capacitandos, comunidad, usuarios) tanto como sus requisitos y expectativas¹¹⁸. Me refiero a las siguientes cuestiones:

- a) Identificar a todos los clientes del sistema y determinar sus requisitos y expectativas. Determinar quiénes son destina-

¹¹⁸ Evans y Lendsay, "Administración y Control de la Calidad", (2005:391-382)

tarios del servicio y qué esperan mediante una técnica eficaz, como por ejemplo, “La Voz del Cliente”¹¹⁹. Teniendo en cuenta que las expectativas de los destinatarios cambian con el tiempo, es necesario obtener una retroalimentación regular.

- b) Definir un mapa de procesos que incluya las tareas del trabajo y las relaciones entre los proveedores y clientes externos e internos y la implicancia en el usuario del servicio. Identificar los clientes internos que participan en el proceso, sus necesidades y expectativas, eliminando los despilfarros y las tareas que no agregan valor¹²⁰.
- c) Definir las actividades y resultados que agregan valor y que forman parte del proceso. Cada actividad clave representa un punto crítico en que se agrega valor al resultado para el siguiente cliente interno hasta brindar el servicio. Desarrollar indicadores específicos de cada proceso, identificar las desviaciones que pueden ocurrir y las fuentes de la variabilidad.
- d) Evaluar los indicadores para asegurar su utilidad, tomándose mediciones en puntos críticos de actividades que agregan valor, verificando que proporcionen información precisa y nunca ambigua.

Conclusiones

Los indicadores de calidad proporcionan dirección y apoyo para la mejora continua, permiten identificar las tendencias y el progreso, facilitan el entendimiento de las relaciones de causa y efecto, permiten la comparación con otras organizaciones, ofrecen una perspectiva del pasado, el presente y el futuro. Seleccionar los más adecuados: a nivel de las estrategias y a nivel del flujo de los procesos alineándolos con la visión y estrategia de la organización e identificando los más significativos representa la brújula que una organización necesita para llegar a destino con éxito en el viaje hacia la calidad.

¹¹⁹ Kart Albrecht., “Todo el Poder al Cliente”, (1996:286)

¹²⁰ Womack y Jones, “Lean Thinking”, (2005:26)

Gestión y Capacitación en el Departamento de Servicio Social del Poder Judicial

Lic. Stella Maris Llobet
Lic. María Antonia Linares

Resumen

Reseña de la gestión implementada en el Departamento de Servicio Social del Poder Judicial de la provincia del Chaco, a partir del cambio de Jefatura. Procedimientos y capacitación llevados a cabo, en busca de la calidad de gestión y de la producción que egresa del mismo. Actualmente se replica paulatinamente en el ámbito provincial, es decir, cada circunscripción lleva a cabo su propio proceso bajo las directrices acordadas.

Fundamentación

Comenzar una gestión institucional implica desafíos y ansiedades de quienes componen la organización. Pertenecer al plantel profesional con anterioridad permitió conocer el discurso formal e informal que circulaba dentro y fuera del Departamento. El primer desafío hacia dentro fue incorporar a las circunscripciones del interior en un todo departamental, y hacia fuera, con las autoridades, elaborar el Manual de Misiones y Funciones del Departamento.

Cuarenta años de trayectoria institucional preceden la presente puesta en marcha y la necesidad de visibilizar el Trabajo Social, en tanto disciplina auxiliar y la intervención de sus profesionales. Otro punto de partida fue afianzar el sector no sólo desde lo unidisciplinar, sino avanzar en el trabajo interdisciplinario.

Jubilaciones e ingresos de profesionales de Trabajo Social y Psicología posibilitaron la adhesión a los cambios propuestos.

A cuatro años de marchas y contramarchas, tenemos evaluaciones, modificaciones y sobre todo el convencimiento de que somos capaces de producir transformaciones que hacen al mejoramiento del ambiente institucional, a la atención de los justiciables y contribuimos al logro de una Justicia más eficiente.

Cómo empezamos

Definiendo la matriz epistemológica para la acción: pensamiento y Planeamiento Estratégico. Definiendo la matriz epistemológica de la intervención profesional: *“La intervención profesional es un proceso de construcción histórico- social que se desarrolla interactuando con los sujetos portadores de problemáticas derivadas de la producción y reproducción social, con el objeto de profundizar mecanismos de integración social de los sujetos, conociendo el ahora y sus historias, sus estrategias de vida, sus recursos potenciales, para intentar modificar los términos de las relaciones sociales con otros, con las instituciones y con el Estado”*.

Cómo lo hicimos: secuencia

Diagnóstico Situacional: Objetivo: visualizar algunas ideas razonables acerca de lo que ocurre al interior de la institución. Método. FODA- OPRI: lo que se estaba haciendo bien: **FORTALEZAS**, lo que **no** se estaba haciendo bien: **DEBILIDADES**, lo que se podía cambiar desde la Jefatura: **OPORTUNIDADES** y lo que **no** se podía cambiar desde ésta instancia: **RIESGOS- AMENAZAS**. Se ordenó de acuerdo con su **impacto en la gestión organizacional**: en sus dos aspectos: externo e interno.

Finalidad: Construcción de una Planificación Estratégica.

En lo inmediato: líneas de Acción Estratégicas: en lo administrativo y profesional

Participación del personal: para definir y redefinir sus puestos de trabajo, para elegir pares según afinidad y tareas asignadas (qué hago, cómo lo quisiera hacer, cómo lo debería hacer); reuniones conjuntas entre el personal administrativo y profesional, para definir y redefinir el recorrido de la producción del servicio, sus obstáculos y requerimientos: cómo lo hacemos, cómo deberíamos hacerlo, cómo contribuyo u obstaculizo el trabajo conjunto.

Logro: compromiso con la función, sistema de reemplazos para no alterar el funcionamiento, determinación del circuito administrativo interno, determinación de urgencias y necesidades especiales.

Misión y Visión del Departamento: trabajo conjunto entre administrativos y profesionales

Encuesta a Jueces, Defensores y Fiscales acerca de la imagen del Asistente Social y utilidad del informe social para su labor.

Encuesta a los usuarios sobre la atención tanto profesional como administrativa.

Se hizo y hace **monitoreo y supervisión**, bajo dos ejes distintos y articulados:

- a) **Administrativo:** circuito interno de la producción de los profesionales (informes) y archivo de los mismos.
- b) **Profesional:** que la producción sea óptima y útil para quien lo solicita. Se realizaron cambios tanto en la estructura de presentación como en la modalidad de abordaje de las distintas problemáticas.

Desde la Jefatura, se implementó:

- Reuniones con todo el personal, reuniones por sectores: administrativos, ordenanzas y profesionales. Circulares internas. Circulares para las circunscripciones del interior. Supervisiones frecuentes, monitoreo de los acuerdos establecidos.
- El trabajo profesional por Proyectos: **Proyecto Interdisciplinario para el Abordaje del Área de Ejecución Penal**. Demanda específica: control, supervisión y seguimiento de las distintas etapas previstas en la Ley 24660: régimen de Progresividad Penal. Se realizan evaluaciones anuales, tanto del trabajo en equipo como del perfil de la población asistida y nivel de reinserción alcanzado.

Proyecto Atención Integral del usuario del interior: Atención y seguimiento de los casos cuyos actores residen en las localidades y/o zonas rurales que conforman la Primera Circunscripción.

¿Logros o indicadores?: atención específica y diferencial considerando las características particulares de los actores, economía de recursos y mayor intercambio con los jueces que llevan las causas.

Lo hasta aquí trabajado nos permitió solicitar participar del Programa de Calidad.

Se comenzó a registrar y reorganizar los registros existentes de todo el accionar del Departamento, tanto en el control de gestión como en las producciones escritas.

CÓMO CAPACITAMOS: definiendo la capacitación como sinónimo de entrenamiento.

- Evaluando personal y conjuntamente las necesidades.
- Concientizando sobre el cambio en la estrategia y la gestión de la organización.

- Motivando la asistencia a los cursos de capacitación disponibles dentro y fuera del ámbito judicial.
- Instruyendo y creando los espacios dentro de la institución para el mejor desempeño de la tarea, entre compañeros y/o entre el personal de los distintos sectores.
- Retroalimentando la información y significación de cada puesto de trabajo.
- Discutiendo y afianzando la mirada disciplinar e interdisciplinar acerca de la producción del informe pericial: informar es intervenir, intervenir es modificar en determinado tiempo y espacio: especificidad.

QUÉ NOS FALTA: manejo y uso de tecnología por parte de todo el personal.

- Empleo y aplicación de herramientas estadísticas básicas y avanzadas.
- Ampliar la capacidad institucional: hacia la investigación social interdisciplinar.
- Promover la jerarquización del Servicio por su hacer y potencialidad del hacer dentro y fuera del ámbito judicial.

CONCLUSIÓN: el trabajo presentado lleva implícita la difícil tarea de ruptura de lo instituido para consolidar cambios instituyentes. La discusión y acuerdos en los niveles epistemológicos y metodológicos de disciplinas con diferentes hábitos y posicionamiento dentro del campo social, pero igualadas en el ámbito jurídico. También la inclusión programada de los dispositivos necesarios para la capacitación en servicio del personal administrativo y de maestranza.

El factor humano: un eje indispensable

*Lidia Marquez*¹²¹

*“Hablo porque conozco mis necesidades,
dudo porque no conozco las tuyas.
Mis palabras vienen de mi experiencia de vida.
Tu entendimiento viene de la tuya.
Por eso, lo que yo digo, y lo que tú oyes,
pueden no ser lo mismo.
Por lo que si tú escuchas cuidadosamente,
no sólo con tus oídos, sino también con tus ojos y tu corazón,
puede ser que logremos comunicarnos.”*

Herbert G.Lingren

El tema elegido a los efectos de la elaboración de esta propuesta es el punto 4: la Capacitación en gestión judicial y en métodos alternativos de resolución de conflictos, y dentro del mismo: 4.a. Gestión Judicial: ¿Cómo puede capacitarse en relación con el mejoramiento de la calidad de gestión judicial?

Sumario de su contenido

Constituye la presente una propuesta surgida de la reflexión respecto de la importancia del “factor humano” como elemento indispensable en el logro de la implementación, cabal, no traumática y progresiva, de las políticas de mejora continua y la necesidad de contar a tales fines con una formación de los funcionarios y del personal judicial en métodos de resolución de conflictos dentro del ámbito laboral.

Fundamentación

Desde hace cinco años, aproximadamente, se está trabajando en el Poder Judicial del Chaco en capacitación en gestión de calidad, privilegiándose especialmente —cuando no en forma exclusiva— el área informática, sumándose a últimas fechas con una mayor intensidad la faz procedimental.

¹²¹ Diplomada en Recursos Humanos.

Esta metodología, probablemente impuesta por la necesidad urgente de la informatización de la justicia y seguramente en consideración a que constituía una herramienta válida para la facilitación y aligeramiento de la tarea judicial frente a un casi colapso del sistema, muestra —a mi entender— una grieta importante y fundamental: la ausencia de una preparación del factor humano en forma concomitante.

Una revisión en retrospectiva quizá demuestre que los eventos impusieron privilegiar un aspecto sobre el otro, por aquello de decidir coyunturalmente entre lo “lo necesario y lo importante”. Mas entiendo que, actualmente, nos encontramos ya en el recodo del camino que posibilita —requiere, en realidad— analizar lo hecho y efectuar los ajustes necesarios para la proyección futura.

La OBSERVACION del entorno —una de las herramientas básicas cuya importancia y utilización se enseña en Recursos Humanos— permite apreciar que el concepto de **mejora continua** resulta conocido para todos en la organización judicial o, al menos, nadie puede alegar válidamente ignorancia del tema; sin embargo, no es una materia superada.

Dicha conclusión induce a un interrogante necesario: ¿qué dificulta una completa implementación de un sistema de mejora continua en todas y cada una de las unidades orgánicas?:

- a- **la identificación del conflicto**
- b- **no adopción de métodos alternativos de resolución de conflictos en el ámbito laboral**

Identificación del conflicto

Al ámbito laboral confluyen un conjunto de personas cuyo bagaje de experiencias y creencias difiere de unos a otros.

La historia familiar, la educación formal e informal recibida, la formación profesional, las vivencias particulares y hasta la pertenencia a una generación u otra, les confieren una impronta que innegablemente las hace distintas y al mismo tiempo les otorgan un lenguaje que, aunque integrado por los mismos vocablos, adquiere matices y sentidos propios en cada individuo.

A ello se suma la visión que cada persona tiene de su ambiente de trabajo, sus expectativas, su lugar de comodidad —determinado por una forma de desenvolverse que le es conocida—, la mayor o menor resistencia al cambio.

