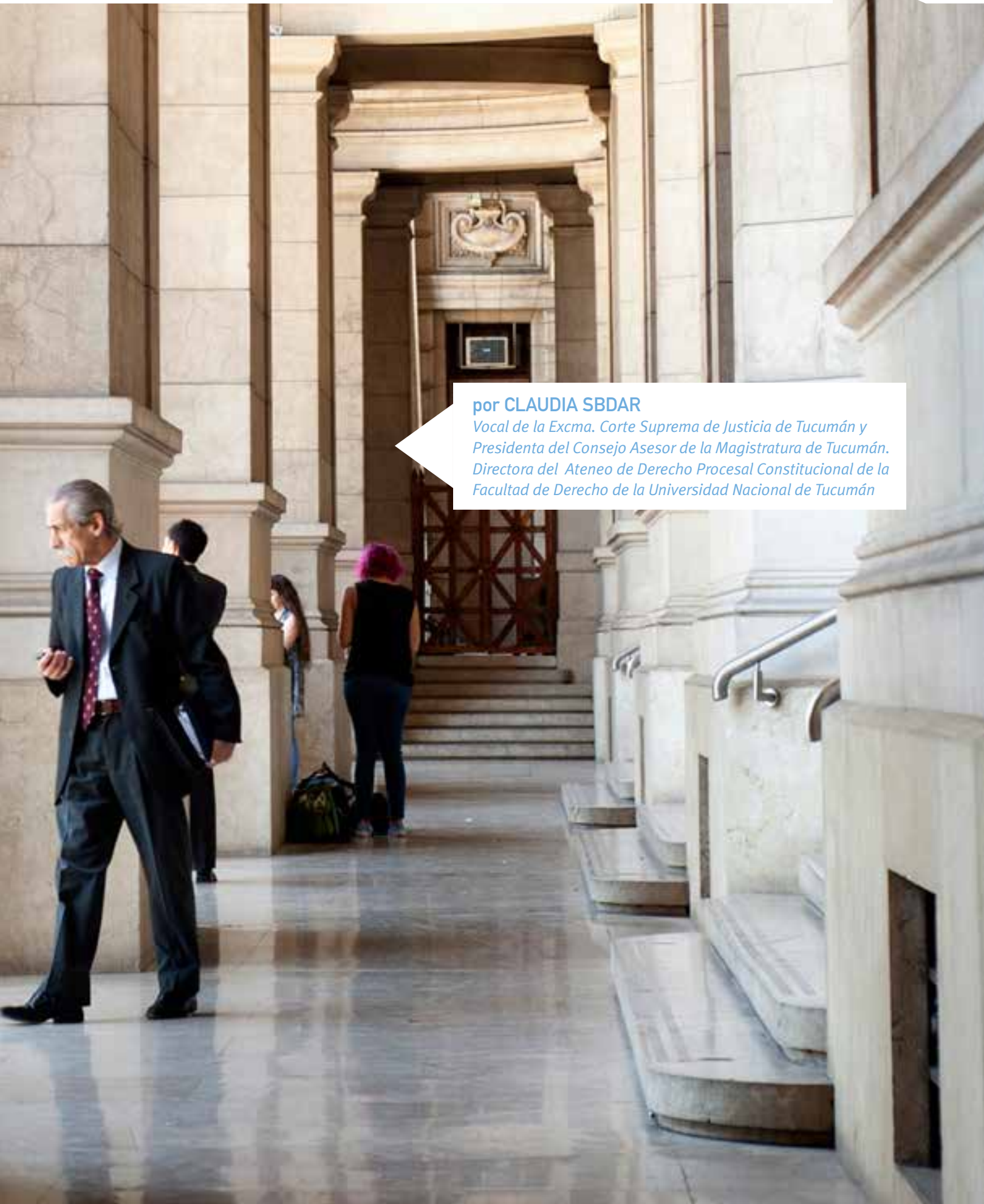


EL PODER JUDICIAL TIENE EL MANDATO CONSTITUCIONAL DE MEJORAR LA GESTIÓN DE LOS PROCESOS PARA ASEGURAR A LAS PERSONAS EL DERECHO A LA TUTELA JUDICIAL EFECTIVA. LOS AVANCES PARA LLEVAR A CABO ESTA TAREA SE DAN PRINCIPALMENTE EN LOS CAMPOS TECNOLÓGICO, DE PROCEDIMIENTOS Y TAREAS Y EN EL DE LAS PERSONAS. A CONTINUACIÓN, UNA DETALLADA DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA TUCUMANA.

# EL PROGRAMA DE GESTIÓN DE CALIDAD DEL PODER JUDICIAL DE TUCUMÁN Y SU PROPUESTA DE EJECUCIÓN POR PROCESOS

por **CLAUDIA SBDAR**

*Vocal de la Excm. Corte Suprema de Justicia de Tucumán y  
Presidenta del Consejo Asesor de la Magistratura de Tucumán.  
Directora del Ateneo de Derecho Procesal Constitucional de la  
Facultad de Derecho de la Universidad Nacional de Tucumán*



# E

l Poder Judicial tiene a su cargo el deber de asegurar a las personas el derecho a la tutela judicial efectiva (arts. 18, 75, inc. 22 CN y 8 CADH).

Tal mandato constitucional se traduce en la prestación eficiente del servicio de justicia, que demanda de la mejora continua de los procesos de gestión de las unidades judiciales en términos de tiempo y calidad. Los poderes judiciales nacionales, provinciales, así como los de otros países de la región, vienen adoptando como política institucional la aplicación de buenas prácticas de gestión, las que incluyen el acceso a la Justicia de sectores vulnerables, garantizando una atención adecuada a sus demandas; la consideración de la perspectiva ambiental, detectando oportunidades de preservación del medioambiente y racionalizando el uso de recursos, y la política de integración de la perspectiva de género, visibilizando situaciones cotidianas que legitiman la desigualdad entre hombres y mujeres.

En el año 2010 se crea la Oficina de Gestión Judicial (OGJ) (Acordada 1116/10), y posteriormente el Manual de Procedimientos y Funciones (Acordada 1147/11), que describe el Sistema de Gestión de Calidad del Poder Judicial de Tucumán. La aprobación de un sistema de estas características en un poder público y la creación de una instancia institucional interna encargada de implementarlo son actos denotativos del firme compromiso de nuestra Corte en mejorar la performance de los procesos y en elevar los estándares del servicio de justicia que se brinda a nuestra comunidad. La OGJ desarrolla su trabajo en tres campos: el tecnológico, el de procedimientos y tareas y el de las personas. En referencia al campo tecnológico, la Oficina de Gestión Judicial conjuntamente con la Dirección de Sistemas de la Corte tiene a su cargo la coordinación del proceso de implementación del expediente digital, considerando la vigencia de la ley provincial 8.279/10. Dicha norma autoriza el uso del expediente digital, documento electrónico, clave informática simple, firma electrónica, firma digital, comunicaciones electrónicas y domicilio electrónico constituido en todos los procesos judiciales y administrativos que se tramitan en el ámbito del Poder Judicial de Tucumán, con idéntica eficacia jurídica y valor probatorio que sus equivalentes convencionales (artículo 1º) y faculta a la Corte Suprema de Justicia de Tucumán a reglamentar su uso y disponer su gradual implementación (artículo 2º). Mediante Acordada 1214/2010, el Alto Tribunal aprobó la implementación gradual del expediente digital, estableciéndose el inicio de las comunicaciones digitales entre las oficinas jurisdiccionales entre sí y con las oficinas no jurisdiccionales

mediante el uso del correo electrónico y firma digital para todos los fueros y reparticiones; disponiéndose su implementación en Familia y Sucesiones en primer término y en carácter de prueba piloto. En virtud de ello, mediante Acordada 325/2011, se dispuso que la primera fase se inicie con la digitalización de las comunicaciones entre las secretarías Administrativa y de Superintendencia, y las diversas unidades del fuero en Familia y Sucesiones del Centro Judicial Capital. La OGJ y la Dirección de Sistemas consensuaron los actos que integraron la prueba piloto. Con Secretaría Administrativa: la solicitud de certificado de trabajo (formulario 001-008), solicitud de copia de boleta de sueldo (formulario 001-009), solicitud de certificación de servicios y remuneraciones (formulario 009-001), y solicitud de provisión de fotocopias (formulario 003-001); y con Secretaría de Superintendencia: comunicaciones diarias de ausencia de personal (por enfermedad, por licencia, sin causa, etc.) y comunicaciones de llegadas tarde del personal en los supuestos en que corresponda hacerlo por nota. También se implementaron las altas de certificados digitales de la totalidad de funcionarios



del fuero civil en Familia y Sucesiones (secretarios y prosecretarios) y de los funcionarios designados para estas tareas tanto de Secretaría Administrativa como de Superintendencia. Se generaron casillas de correo para que operen como mesa de entrada virtual en todas las unidades involucradas, y casillas de correo personal para cada funcionario que participa de la experiencia. A través de Acordada 1276/12 se aprobó el Reglamento para la implementación de la Firma Digital en el Poder Judicial de Tucumán, ampliándose a los Juzgados de Documentos y Locaciones, Juzgados de Instrucción, Cámara de Apelaciones en lo Penal de Instrucción, Mesa de Entrada Penal, Fiscalías de Instrucción y Oficina de Autores Desconocidos del Centro Judicial Capital. Así también, a los Juzgados de Instrucción, Fiscalías de Instrucción y Mesa de Entradas Penal de los Centros Judiciales de Concepción y Monteros. Para optimizar las posibilidades de éxito de la experiencia antes descripta, se capacitó sobre firma digital a la totalidad de los funcionarios involucrados. Luego de un período de remisión simultánea de las comunicaciones en soporte papel e informático,

se deberá poner a consideración de la Corte Suprema los resultados obtenidos de la prueba piloto para aprobar la eliminación definitiva del uso del soporte papel.

En el marco del convenio de cooperación e intercambio tecnológico celebrado en noviembre de 2009 entre la Corte Suprema de Justicia y el gobierno de la provincia a fin de optimizar las tareas que se realizan conjuntamente, se suscribió un convenio con el Ministerio de Seguridad Ciudadana para el aprovechamiento y uso gratuito de un par de hilos de fibra óptica de la red de dicho ministerio (Acordada 569/2011). Contar con una plataforma de interoperabilidad de este tipo permitirá a las oficinas del Poder Judicial interactuar en dos planos. En el externo, con la migración de registros virtuales entre el Poder Judicial y todos los organismos públicos que conformen la plataforma de fibra óptica que, además, permitirá en el futuro la conexión directa con comisarías o con el centro de control que las agrupe. En el plano interno permitirá obtener la migración de registros virtuales entre el Palacio de Justicia (Pje. Vélez Sarsfield al 400) y los edificios de calle 24 de Septiembre y Av. Sarmiento, optimizando y acelerando las comunicaciones y, por lo tanto, los trámites procesales. En la actualidad, la empresa adjudicataria está realizando el tendido para la puesta en marcha de dicha red. Además se está trabajando en el reciclaje de papel en desuso del Poder Judicial, a través de un convenio con la Fundación León, aprobado por Acordada 669/13. El objetivo del convenio es la donación con cargo de rendición de cuentas a la Fundación León del papel en desuso y reciclable que se genere en el Centro

*En relación con la implementación del Sistema de Gestión, y en concreta referencia al campo de los procedimientos y tareas, la OGJ trabaja en el diseño de una planificación estratégica anual (PEA) que opera como marco orientador de los diferentes procesos de trabajo en los que intervendrá junto al equipo de cada oficina, a través de planes operativos.*

*Para el seguimiento del cumplimiento del plan operativo se implementan planillas de control en los diversos circuitos a medida que se van abordando. A la vez, en estas unidades en las que se interviene se instala un software –tablero de comandos informático– que permite a los jueces y secretarios llevar un control diario de todos los escritos ingresados a su juzgado y el tiempo que cada uno de ellos lleva sin ser proveído.*

Judicial Capital por el término de un año, a los efectos de que la fundación, a través de terceros, lo recicle y recaude fondos que serán utilizados para ampliar el Banco Ortopédico del Programa Ezequiel del Área Salud que ella desarrolla. El reglamento operativo se encuentra en estudio por parte de esta Corte.

En relación a la implementación del Sistema de Gestión, y en concreta referencia al campo de los procedimientos y tareas, la OGJ trabaja en el diseño de una planificación estratégica anual (PEA) que opera como marco orientador de los diferentes procesos de trabajo en los que intervendrá junto al equipo de cada oficina, a través de planes operativos. Un proceso de mejora integral se desarrolla de manera gradual y continua. La planificación estratégica brinda en este sentido un camino seguro para transitar durante su implementación. Al finalizar la implementación de cada plan operativo se evalúan sus resultados y las posibles acciones de mejora sobre el sistema. En el proceso de elaboración de los planes estratégicos en una unidad judicial se cumplen los siguientes pasos:

- 1.** Identificación de los procesos de trabajo que se efectúan en la unidad.
- 2.** Realización de un diagnóstico de los procesos identificados que se compone de:
  - a)** Autoevaluación: realizada por los magistrados, en donde el

titular contesta una serie de preguntas que se le formulan sobre los procesos que se desarrollan en su unidad, su organización, la documentación que ingresa diariamente y la utilización del sistema informático. Asimismo, con respecto a cada pregunta, aquel indica un valor de prioridad para abordar ese proceso, conforme a su percepción. El valor de prioridad es del 1 al 4, siendo 4 el valor de mayor prioridad de abordaje y 1 el de menor.

**b)** Encuestas: son realizadas a los funcionarios y empleados. De la misma manera que en el caso anterior, se indica un valor de prioridad –del 1 al 4– para cada proceso, conforme la mirada de cada integrante del juzgado.

**c)** Relevamientos material e informático realizado por integrantes de la Oficina de Gestión para analizar cómo se desarrolla cada proceso, en su soporte material e informático. Luego se hace una meritución del valor de prioridad para su abordaje, siguiendo la misma lógica de puntuación del 1 al 4.

**d)** Se realiza la ponderación de los valores del diagnóstico por proceso y se le suman dos variables más:

- ▶ El grado de la relación que tiene cada uno de los procesos entre sí.
- ▶ El grado de utilización del proceso en el fuero, dado que hay algunos procesos que son más utilizados en un fuero que en otro.



e) Cuando se completa la matriz de ponderación de cada unidad, se establece el valor de prioridad en el abordaje de los procesos.

Una vez diseñado el plan estratégico anual, este se presenta al titular de la unidad que puede aprobarlo o hacerle correcciones. Luego el abordaje de cada proceso se realiza a través de planes operativos que implican un relevamiento inicial; identificar las personas que intervienen en el proceso; establecer objetivos de mejora con respecto a la situación inicial y fijar una fecha de evaluación final. Ello requiere a la vez definir los indicadores de gestión; la descripción gráfica y narrativa del proceso; elaborar instructivos de las tareas; establecer métodos de seguimiento de los indicadores de gestión y fechas de reuniones de trabajo semanales para un seguimiento de los indicadores de gestión y la realización de correcciones en caso de ser necesarias. Por último se procede a una verificación final para analizar el cumplimiento –o no– del objetivo antes fijado.

Para el seguimiento del cumplimiento del plan operativo se implementan planillas de control en los diversos circuitos a medida que se van abordando. A la vez, en estas unidades en las que se interviene se instala un software –tablero de comandos informático– que permite a los jueces y secretarios llevar un control

diario de todos los escritos ingresados a su juzgado y el tiempo que cada uno de ellos lleva sin ser proveído.

En el campo de las personas se sigue la misma lógica de trabajo.

Se hace un diagnóstico inicial basado en encuestas sobre ocho variables: **1)** La relación persona-unidad, que evalúa cómo perciben los encuestados el grado de identificación con la unidad y sus metas. **2)** El estilo de liderazgo o conducción, en el que se valora cómo los colaboradores se sienten tratados por sus superiores directos. **3)** La dinámica horizontal, donde se analiza cómo el personal observa la interacción y convivencia entre los diferentes sectores, áreas, y cómo esta impacta en los procesos de trabajo.

**4)** La dinámica vertical, donde se muestra cómo perciben los integrantes de una unidad el modo en que los superiores manejan las decisiones, las comunicaciones y la gestión. **5)** El sistema organizativo básico, referido a la percepción sobre el organigrama de la oficina, la descripción de tareas y funciones y los roles de cada persona dentro de la unidad. **6)** La capacidad para administrar el tiempo, que permite ponderar el grado de orden y sistematización de los períodos de dedicación a las actividades cotidianas. **7)** Apertura al cambio, variable que analiza el grado de flexibilidad y capacidad para promover y asumir los cambios de las formas habituales de trabajo; y **8)** El sistema de comunicaciones que permite evaluar si el personal percibe que la unidad tiene y utiliza los recursos necesarios para comunicar e informar.

De acuerdo con los resultados del diagnóstico, también aquí se realiza un plan estratégico que es presentado al titular para establecer la secuencia de abordaje de los campos con oportunidades de mejora a través de diversos talleres: Compromiso en el trabajo, Liderazgo, Feedback, Toma de decisiones, Trabajo en equipo, Comunicación, Formación de formadores, Cuadros de reemplazos, Distribución de tareas, Manejo de conflictos, Administración del tiempo, Reuniones eficaces y Cambios actitudinales. Algunos de ellos tienen dos niveles: básico y avanzado. Al finalizar el abordaje de un campo se realizan mediciones parciales para ver la evolución o no de los índices base y definir nuevas estrategias de intervención. El programa de gestión aquí descrito ya muestra resultados satisfactorios que alientan a su profundización porque sin duda optimizan el funcionamiento del servicio de justicia, dándose cumplimiento al mandato constitucional de brindar una tutela judicial efectiva a través de una respuesta ágil y adecuada al reclamo del ciudadano. Por otra parte cabe destacar que desde el Poder Judicial de Tucumán se apuesta a generar nuevas prácticas laborales no sólo para alcanzar una mayor productividad sino para mejorar la calidad de vida laboral de quienes lo integran, y modernizar poco a poco su funcionamiento, a tono con los avances tecnológicos que caracterizan a la sociedad actual.