



A. TÍTULO DE LA BUENA PRÁCTICA O INICIATIVA DE MEJORA

La gestión del cambio en el Juzgado: La importancia de las personas para lograr un equipo efectivo de alto desempeño.

B. DATOS GENERALES DE LA ORGANIZACIÓN

Nombre del organismo: Juzgado de Garantías N° 1

Fuero: Penal

Departamento Judicial: Lomas de Zamora

Titular: Dr. Jorge Walter López

Dirección: Camino Pte. Perón y Larroque, Ed. de Tribunales, 4° piso, sector B, Lomas de Zamora

Dirección oficial de correo electrónico: juzgar1-lz@jusbuenosaires.gov.ar

C. DATOS DE LOS RESPONSABLES

1. Responsable/s de la práctica o iniciativa implementada en la organización:

Dr. Jorge Walter López. Juez

2. Nombre/s y cargo/s de las personas que participan o intervienen en la iniciativa:

Mariano Gastón Amati (Secretario); Cecilia Inés De Beruti (Aux. Letrada); Alejandro José Cassiodoro (Aux. Letrado); Aimé Noelia Silva (Aux. Letrada); Julieta Mabel Barbeito Fullone (Aux. Letrada); Matías Marcelo Vanzini (Oficial Mayor); Joaquín Nessi (Oficial 1°); Patricio Oscar Fraschini (Oficial 2°); Jorge Mariano Núñez (Oficial 4°); María Victoria Morán (Aux. 1°); María Florencia Albino (Aux. 3°); Nicolás Vescio (Aux. 3°) y Melina Ana Tatiana Tagliaferro (Aux. 5°)

3. Datos de contacto:

Teléfono laboral/Fax: 4202-8388 interno 12866

Correo electrónico laboral: juzgar1-lz@jusbuenosaires.gov.ar



D. AREA TEMÁTICA DE LA PRÁCTICA IMPLEMENTADA

Marcar con una X

- | | |
|---|-------------------------------------|
| 1. Gestión de los procesos de trabajo jurisdiccionales | <input type="checkbox"/> |
| 2. Atención al público | <input type="checkbox"/> |
| 3. Información y comunicación al público | <input type="checkbox"/> |
| 4. Participación del público | <input type="checkbox"/> |
| 5. Gestión de los procesos administrativos y/o auxiliares | <input checked="" type="checkbox"/> |
| 6. Planificación y monitoreo de la gestión | <input checked="" type="checkbox"/> |

E. ORIGEN DE LA INICIATIVA

Veintidós años de trabajo en distintas dependencias del fuero penal en el Departamento Judicial Lomas de Zamora resultaba experiencia suficiente - al momento de asumir como juez, en el mes de octubre de 2012 - para conocer que uno de los mayores problemas que afecta a la administración de justicia es el déficit de eficiencia, eficacia y efectividad, que se traduce en la mora en la tramitación de los expedientes y en lograr un servicio público satisfactorio. Como ciudadano, uno padece esta cuestión negativa, pero como operador del sistema constituye una prioridad preguntarse qué se debe solucionar y cuál debe ser nuestra premisa para (trabajar en pos de) lograr resultados acordes a los objetivos generales que el servicio de justicia posee, trazados desde la Constitución Nacional. Por consiguiente, mi proyecto está dirigido a plantearse retos, objetivos que puedan lograrse en una organización como lo es un juzgado, en este caso, de garantías constitucionales.

La inflación del sistema legal punitivo y la distribución desigual de tareas y materias, que recayó en gran medida sobre los Juzgados de Garantías - desfederalización de la tenencia de estupecíficos; amparos; exhortos; hábeas corpus; trámite de causas residuales del procedimiento penal de la Ley 3589; procedimiento especial de flagrancia, control de las suspensiones de juicio a prueba dictadas en flagrancia, adelantos extraordinarios de prueba, visitas institucionales, resoluciones sobre sanciones disciplinarias impuestas a detenidos en el ámbito penitenciario y causas que tramitan bajo el actual procedimiento penal de esta provincia - provoca que se abarquen más temas, lo cual implica un aumento considerable en



la cantidad de personas afectadas. A ello se le aduna el reconocimiento de nuevos derechos que crean nuevas obligaciones y con ellos, se multiplican las funciones de la justicia.

En un mundo interrelacionado, no podemos seguir prescindiendo del aporte de otras ciencias o sistemas, no podemos seguir temiendo a incorporar criterios organizacionales y valores de la nueva gestión pública sostenida en prácticas gerenciales. Resulta primordial establecer canales de comunicación eficaces, tanto externos como internos.

Este conjunto de acciones se debe llevar a cabo para obtener como resultado la excelencia y permanecer en ella. Personalmente, conocí diversas experiencias exitosas al respecto a través de material bibliográfico específico, seminarios, cursos y jornadas, tanto nacionales como internacionales¹. También adapté muchos de esos conocimientos a la forma de trabajo del juzgado e ideé un proyecto o manual para que mi equipo entendiera el cambio de modelo de gestión.

F. OBJETIVO DE LA PRÁCTICA O INICIATIVA IMPLEMENTADA

El objetivo de la práctica fue posibilitar la implementación paulatina y sostenida del cambio en el funcionamiento hacia una gestión de calidad. Para ello resultó primordial conocer las personas que integran el Juzgado, la forma de trabajar, aptitudes de cada uno,

¹ "Coaching" por Alejandro Lesser. Juez en lo Civil y Comercial N° 11 del Departamento Judicial de San Isidro.

"Hacia una gestión judicial eficiente" por Alejandro Lesser; Marta M. Capalbo y Enrique F. Wilkinson. Juzgado en lo Civil y Comercial N° 11 del Departamento Judicial de San Isidro.

"Reingeniería" Instituto Politécnico Nacional de México - Unidad Profesional Interdisciplinaria en Ingeniería y tecnologías avanzadas.

Curso virtual - "Gestión y Organización" Escuela Judicial, Consejo de la Magistratura de la provincia de Buenos Aires. Dr. Felipe Fucito.

"Manual HORA" del Dr. José Abelardo Servín. Juez del Juzgado Contencioso Administrativo n°1 del Departamento Judicial de San Isidro.

"X Seminario Gestión Judicial - La gestión judicial al servicio del acceso a la justicia del ciudadano" CEJA - JSCA y Ministerio Público Fiscal de la C.A.B.A. 27 al 29 de junio 2012

"Criterios de aplicación de la moderna gestión judicial de calidad, la experiencia del Juzgado Penal del Segundo Circuito Judicial de San José, Costa Rica en el año dos mil once" de Rodolfo Solórzano Sánchez.

"La Justicia como Sistema" Dr. Vladimir Passos de Freitas y Dr. Luis María Palma, Documentos de Trabajo, Universidad de Belgrano - febrero 2015.

"Administración de Cortes: Opiniones de Expertos" Dr. Luis María Palma y Dr. Vladimir Passos de Freitas, Documentos de Trabajo, Universidad de Belgrano - marzo 2015.

"El desempeño del juez en la caja negra" Dr. Alberto M. Binder.

"Reformas para Facilitar el Acceso a la Justicia" Dr. Álvaro Ferrandino. Coordinador General del Programa de Justicia AID/Guatemala.

"¿Cómo y sobre qué debe rendir cuentas el sistema judicial?" Dr. Alberto M. Binder.

"Calidad en la justicia - Una propuesta para la mejora de la eficiencia de los procesos de una oficina judicial" Dr. Sergio D. Bogado, Universidad Tecnológica Nacional, Facultad Regional Resistencia, provincia de Chaco - 2015

"Manual de buenas prácticas judiciales" República de Panamá - 2009

"Gestión activa y transparencia en el fuero penal de Formosa" Dra. Fátima Gutiérrez - 2012

"Instructivo de gestión del fuero penal" Corte Suprema de Justicia de la Nación.

"Experiencias de moderna gestión de despachos en el ministerio público" Dr. Héctor Mario Chayer - 2012

"Tendencias y estrategias regionales para promover el Acceso a la Justicia" Dr. Cristián Riego R. - 2012

"Cinco claves de gestión para la efectividad de una oficina judicial" Dra. Claudia Katok y Lic. Paula Gil Navarro - 2016

"La moderna gestión judicial y los principios procesales" Dr. Pelayo Ariel Labrada, Principios procesales Tomo I, Rubinzal - Culzoni Editores - 2011



motivación, medios y dificultades. A fin de realizar un abordaje sistemático se utilizaron instrumentos específicos como cuestionarios, evaluaciones del personal y de liderazgo, encuestas de satisfacción.

Asimismo fue necesario sensibilizar sobre el nuevo enfoque de gestión, trabajar sobre la comunicación interna, participación, capacitación, organización, construyendo una visión de equipo para la prestación del servicio eficiente de Justicia.

Asumir una posición respecto de experiencias de otros Juzgados y ámbitos, tomando aquellas que fueran aprobadas como buenas prácticas para la tutela judicial y desechando otras que no resultaron convenientes.

G. DESARROLLO DEL PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN

1. Situación inicial: se presentaba como la típica actividad de un sistema verticalista o pirámide, con un secretario supervisando todo el trabajo y sin asignación de causas en los agentes, las cuales eran distribuidas por el mencionado funcionario de acuerdo a las capacidades, aptitudes o velocidad laboral que él consideraba de sus subordinados. No había protocolos de trabajo, tanto jurisdiccional como administrativo, y durante muchos años el cumplimiento consistía en un excesivo apego a pautas burocráticas y ritualistas.

1.1. Para tener una visión integral de la situación y obtener un diagnóstico, les entregué a cada uno de los agentes un *cuestionario* de sesenta preguntas realizado por mí, confidencial y de uso interno, que abarcaba distintos aspectos: su opinión sobre el sistema de gestión utilizado, como impactaría el nuevo a aplicarse desde mi nombramiento como titular, sus aptitudes, capacidades, como sentían que eran considerados por sus superiores, compañeros y usuarios, etc. Luego de analizar las respuestas brindadas por el personal, “reconocimiento” fue la palabra más usada como evidencia de “falta de” o “recompensa” o “motivación” o “incentivo”.

1.2. Respecto del nuevo modelo de trabajo, surgieron dudas en su aceptación. Existieron respuestas sobre sentirse medianamente estimados; medianamente orgullosos de pertenecer al juzgado; sentirse capacitados para cumplir sus funciones; falta de comunicación grupal; necesidad de lograr un buen clima laboral; sentirse desmotivados por la excesiva burocracia; motivarse con el reconocimiento, enseñanza y solidaridad; elegir el



trabajo en equipo, etc. Como conclusión final, coincidieron en la buena calidad de personas del grupo y en que podían mejorar.

2. Aspectos positivos y negativos que surgieron durante la implementación:

Durante el primer año se trabajó en el conocimiento y acercamiento del nuevo enfoque de gestión hubo resistencia al cambio. Las costumbres de la organización vertical estaban arraigadas y el personal no conocía que existía un sistema distinto.

Si bien se llevaron a cabo varias reuniones y capacitaciones, se explicó el sistema horizontal-radial; el método “Kaizen” y los objetivos y metas trazados desde la perspectiva del titular, algunos integrantes del plantel optaron por aceptar ascensos o cambios para trabajar en otras dependencias judiciales que mantienen la estructura tradicional.

Resulta un aspecto positivo para indicar la aspiración de mejora en el personal que continuó, que si bien como expresé en el inicio opuso cierta resistencia al cambio, lo cierto es que una vez que fueron asimilando los conceptos, se adaptaron a la nueva gestión y hoy eligen capacitarse con jornadas y cursos en relación a la temática.

Para cubrir las vacantes de aquellos que dejaron de pertenecer a la planta funcional del juzgado, se requirió que las personas que ingresaran tuvieran un perfil afín con la idea de gestionar la administración de justicia aplicando otro sistema y fue así que los nuevos integrantes se adaptaron más velozmente.

3. Acciones o medidas tomadas durante el proceso de implementación:

3.1 Cuestionario, evaluación conceptual, de liderazgo y encuesta de satisfacción laboral.

Como hice referencia en el acápite 1.1, llevé a cabo un *cuestionario* – personal, confidencial y de uso interno - para determinar un diagnóstico sobre la situación general del juzgado (en el mes de agosto de 2012 previo a asumir como titular). Constaba de sesenta preguntas relacionadas con aspectos laborales propios del sistema de gestión aplicado hasta ese momento en la dependencia, aptitudes y actitudes de los agentes, clima laboral y cuáles



eran las expectativas con la llegada de un nuevo juez y de un sistema de gestión totalmente distinto.

En octubre de 2013 – al haber cumplido un año en la función – previo a explicar tanto oral como por escrito la metodología y los fines de su utilización, se realizó una *evaluación de concepto* de cada uno de los integrantes, plasmada en un formulario completado por el juez y entregado al agente para que lo analizara y respondiera algunos ítems que se le proponían. Luego tuvieron una conversación individual para plantear aquellas cosas que no estaban de acuerdo y hacer referencia a situaciones en particular.

En el mes de noviembre de 2013 se distribuyó a cada integrante de la dependencia, una *encuesta de satisfacción laboral* que medía diferentes aspectos: comunicación; necesidades y motivación; objetivos y roles; integración y colaboración; innovación y cambio; administración del capital humano; productividad, calidad y resultados; satisfacción laboral; autoevaluación y lugar de trabajo.

Se trata de afirmaciones y se aplica una escala numerada desde el 1 (totalmente en desacuerdo); 2 (en desacuerdo); 3 (de acuerdo) hasta el 4 (totalmente de acuerdo). Si bien los porcentajes fueron variables, se puede afirmar que el promedio general de la suma de los ítems dio como resultado un porcentaje mayor en estar “de acuerdo”.

Al mismo tiempo, durante los movimientos de la planta, se llevó a cabo una *evaluación de liderazgo* donde todo el personal expresaba con la misma escala antes explicada, sobre once afirmaciones relacionadas con la forma de liderar, tanto del juez como de los funcionarios. Aun en la mencionada transición, el resultado medido de igual forma, arrojó que con el titular existía un 95 % de afirmaciones positivas sobre su liderazgo (57% “totalmente de acuerdo” y 38% “de acuerdo”).

3.2 Acciones o medidas:

- Se proyectó la conferencia TED de Dan Arely titulada “El significado del trabajo” y se propuso un debate acerca de los distintos puntos que se exponen en la mencionada
- Se entregaron textos relacionados con la solidaridad entre compañeros (El vuelo de los gansos); la motivación para lograr el cambio (“El año verde” de Elsa Bornemann); la ruptura de la inercia de la gestión conocida y la superación de la crisis del cambio (“El camino no elegido” de Robert Frost) y el trabajo en equipo (el “Cuento de las herramientas”) este acompañado con preguntas. Además, para cerrar las reuniones, se sumaron videos de



canciones subtituladas que permiten reflexionar sobre ciertos aspectos de importancia para el perfil que se quiere de los agentes: “Soon forget” de Pearl Jam (trata sobre trascender y lo importante de meditar las elecciones en la vida) y “The garden” de Rush (se refiere al respeto, las buenas acciones para ganárselo y lo fácil que es perderlo).

- Se llevaron a cabo reuniones explicativas sobre el sistema de gestión “Horizontal-Radial”, de ajustes sobre fallas detectadas; y exposiciones sobre temas de Derecho.

- Tanto el titular como dos auxiliares realizaron el curso “Calidad de servicio en las áreas de atención”, dictado por la Licenciada Irma Tosi y organizado por la Universidad de La Plata y la Suprema Corte de Justicia de la provincia de Buenos Aires.

- Se elaboraron por escrito, por parte del titular, instrumentos para facilitar la gestión con acceso desde cada computadora: “Proyecto para una nueva forma de gestión judicial” escrito por el titular; “Manual de buenas prácticas y protocolos de carga de modelos y uso del sistema informático”, guías, protocolos y otros documentos.

- Se hace una reunión anual con una presentación en PowerPoint donde se informa los datos objetivos tomados de las estadísticas que arroja tanto el sistema de gestión de la SCJBA como el SIMP y los propios que lleva el juez. También se detallan las prácticas de eficiencia y eficacia, como ser las buenas prácticas que se aplican, las que están en curso de aplicación y las no logradas. Por último, se obtiene una conclusión y se planifican las acciones para el año entrante para consolidar las buenas prácticas logradas, completar la evolución de las que están en curso de aplicación y avanzar con nuevas directrices sobre las que no pudieron cumplir el objetivo.

- Para evidenciar el distinto tratamiento y comunicación de los casos en que no se alcanzan a cumplir las pautas y directrices, en la nueva gestión diferenciándolo de la verticalista, se proyectó la secuencia del juez retando a sus empleados de la película “El secreto de sus ojos”.

- En el año 2014 los lineamientos de trabajo que estaba en formato digital se imprimieron y se anillaron, distribuyéndose un ejemplar a todo el personal e incluye el protocolo de carga obligatorio con el primer contacto con la causa; buenas prácticas referidas a la organización de la oficina judicial; protocolo de carga de modelos y utilización del



sistema informático; Acuerdo N° 2514 de la S.C.J.P.B.; repaso importante sobre temas relacionados a la gestión y registros.

- Se realizaron las mencionadas *evaluación* interna, encuesta de *satisfacción laboral* y de *liderazgo* para todos los agentes con el fin de tener información sobre de qué manera los conocimientos, habilidades, comportamientos, es decir, las competencias de la totalidad de los miembros aportan al logro de los objetivos del juzgado.

- Se dispuso un cronograma *para todo el personal* que acompañe al juez a las audiencias de flagrancia, salvo el secretario, en una cantidad de cuatro audiencias por cada agente con el fin de que aprendan como se litiga oralmente, los análisis de la prueba por las partes y los criterios rectores del titular para resolver cada situación planteada.

- Se determinó que el agente asignado a una causa en donde se dispone un adelanto extraordinario de prueba, acompañe al titular a la cámara de observación como también aquellos agentes que lo soliciten para conocer la experiencia y aprender qué se evalúa, como es la dinámica de la entrevista entre el psicólogo y la víctima con las partes observando desde otra sala, los aspectos procesales y el análisis del testimonio *in situ*.

- En las visitas institucionales, el titular es acompañado por personal del juzgado con el propósito de que visualicen la situación precaria de las comisarías y cárceles, tomen contacto con el padecimiento de las personas en situación de encierro en su propio contexto, que es muy distinto a las entrevistas personales en el juzgado; como también del personal encargado de su vigilancia. Ello permite cerrar un ciclo de concientización sobre el objetivo general de la efectiva tutela judicial al servicio de los ciudadanos, identificando a lo que leen en las hojas de los expedientes con personas que resultaron víctimas o imputados, sus familiares, su educación, cultura, formas de vida, carencias, necesidades, problemas de salud física y mental, etc.

- Se estableció un grupo utilizando la aplicación WhatsApp para comunicar cuestiones de importancia para todos los miembros del juzgado en forma inmediata como también vía mail para compartir conocimientos, actualizaciones en las carpetas de jurisprudencia, de modelos, cursos, jornadas o seminarios, etc.

- Se participa voluntariamente de colectas solidarias para comedores infantiles, víctimas de inundaciones, personas en situación de calle, etc.



4. Problemas y debilidades organizacionales encontradas, modo de superarlas

En primera medida, la resistencia al cambio. El grupo estaba conformado por agentes que habían trabajado siempre con un sistema verticalista y sin objetivos de rendimiento, ese acostumbramiento a la organización tradicional subestimó la obtención de las metas y los objetivos a corto, mediano y largo plazo de la nueva forma horizontal-radial. Desconfianza sobre las intenciones del titular. Además, esa visión burocrática tendía al confort personal por sobre la situación de los justiciables, cumpliendo horarios aunque un particular llegara unos minutos tarde para preguntar sobre un trámite, un defensor pidiera una actuación importante para su pupilo, un fiscal una medida inmediata o hubiera llamadas telefónicas luego de las 14 horas. Se adunaba la excusa de la falta de recursos – aunque es cierto – permitiendo estancarse en el lugar de damnificado del sistema, sin proponer mínimas intervenciones para movilizarse con los medios otorgados.

Como se mencionó, si bien en el *cuestionario* inicialmente hubo respuestas positivas, con la *evaluación interna* a fines del 2013 se dio la oportunidad de una charla personal con el titular para intercambiar opiniones si no se estaba de acuerdo con la apreciación, hubo resquemores de algunas personas y se decidió suspender la *evaluación* y las encuestas de *satisfacción laboral* y de *evaluación de liderazgo*. Parte del personal prefirió trabajar en otros órganos judiciales por ascensos o no compartir el nuevo enfoque, lo que derivó en el estancamiento temporal de la evolución de grupo a equipo de trabajo. Afortunadamente, dicha situación se logró superar ampliamente.

Desde comienzos del año 2014 se aplicaron distintos medios para sobreponerse a las dificultades cómo ser diálogos grupales y particulares, manuales y protocolos con su explicación oral; reuniones aclarando conceptos tales como “tutela judicial efectiva”, “buenas prácticas”, “dinámica del sistema horizontal-radial”, “planificación estratégica”, participación de los agentes en la forma de mejorar las actividades del juzgado implementado el “brainstorming”. Los cargos vacantes de aquellos funcionarios y empleados que decidieron trabajar en otros órganos por razones de ascenso en otras dependencias o de salud y edad o no adaptación o no ascender a los que estaban por falta de preparación académica, posibilitó el ingreso de personal que si bien no conocían el sistema, poseían intuitivamente la idea o el deseo de mejorar la forma de trabajo en el Poder Judicial.



Se consideró su formación universitaria, posgrados, edad, experiencia laboral en otras dependencias y carácter.

La aspiración de mejora del personal que estaba en la dependencia al momento de mi nombramiento y que permaneció en la planta funcional fue tan positiva que junto a aquellos que fueron ingresando, en sólo dos años, lograron revertir la resistencia al cambio de cultura organizacional y capacitarse en jornadas sobre gestión dictadas por la Escuela del Servicio de Justicia como por el Instituto de Estudios Judiciales de la Suprema Corte de Justicia de esta provincia.

También contamos con la participación de la doctora Claudia Katok - Fiscal Correccional del Distrito Saavedra-Núñez de la Ciudad de Buenos Aires - y de la Licenciada Paula Gil Navarro - Relaciones Internacionales y Staffing Programs Coordinator en Google Argentina para Latinoamérica - capacitadoras en gestión de la Escuela del Servicio de Justicia, que informadas sobre la aplicación en el juzgado de aquellos preceptos que enseñan en sus charlas, decidieron dar una jornada de tres horas en una de nuestras oficinas.

La totalidad de estas acciones permitió interrogar al grupo si estaban de acuerdo en realizar un *questionario* ampliado de aquel que se había llevado a cabo en el año 2012 como también ser evaluados y completar las encuestas de *satisfacción laboral* y de *liderazgo*. La respuesta afirmativa fue unánime.

Para ello todos los miembros del juzgado deben responder un *questionario diagnóstico* (antes llamado *questionario*) basado en preguntas, observaciones y respuestas por sí o por no, con la posibilidad de expresarse libremente como ítem final y entregarlo para su análisis por parte del titular. Se expondrá el resultado general y se llevaran a cabo entrevistas personales con el titular en relación a las conclusiones obtenidas. Asimismo se retomarán la *evaluación* y encuestas de *satisfacción laboral* y de *liderazgo*.

5. Método de trabajo aplicado

El método para las distintas medidas ha sido toma de datos, análisis, elaboración y presentación por parte del titular a la planta para el posterior análisis conjunto y de propuestas para la determinación de acciones.

También fueron importantes las reuniones periódicas en forma conjunta, personalizadas y por grupos (personal de Mesa de Entradas, Empleados y Funcionarios, las dos últimas llevadas a cabo en marzo y abril de este año fueron en un lugar externo al



edificio de tribunales, en una mesa redonda que permitió mayor apertura en la comunicación) y la de las conclusiones en el despacho del titular, formando un círculo² para evitar la no expresión de las ideas por cuestiones jerárquicas, explicando que todas las opiniones eran importantes para mejorar tanto el clima laboral como la gestión.

Con las estadísticas analizadas y desagregadas se pudo obtener equidad en el reparto de trabajo, lo que influyó en la idea de justicia en las tareas y mejoró el trato entre los agentes. También permitió avanzar en la conciencia de mejora continua.

Las reuniones permitieron que en forma gradual se fuera incorporando la información que aportaba cada miembro sobre el sistema y forma de trabajo e ir llevando a cabo ajustes que permitieran optimizar lo que se visualizaba como tareas no eficientes o eficaces. En ello la participación de todos permitió enriquecer los puntos de vista y adoptar la solución más conveniente para afrontar la dificultad.

Aquellos que permanecieron en el juzgado y que estaban en la planta de la dependencia antes que ingresara el titular, fueron adaptándose al sistema, formulando propuestas, cursando carreras de grado y de posgrado, asistiendo a jornadas, incluso la doctora Silva cursó materias sobre gestión en la maestría que está realizando en la Universidad de Lanús (Maestría en Políticas Públicas y Gobierno), aportando material y explicando conceptos o terminología específica. También la doctora Barbeito Fullone y la auxiliar Morán poseen conocimientos sobre algunos tópicos de gestión y las tres, junto al juez, asistieron al curso “Cinco claves de gestión para la efectividad de una oficina judicial” dictado este año en la Escuela del Servicio de Justicia.

6. Factores de éxito que incidieron (fortalezas y oportunidades).

- a) La aspiración de crecer como profesionales y como agentes judiciales dentro de la moderna gestión judicial.
- b) La capacitación interna y externa de los miembros que componen en su totalidad el juzgado ha sido una ventaja enorme para avanzar con el proyecto de gestión.
- c) El ritmo de trabajo sostenido para cumplir los objetivos de corto y mediano plazo.

² Se tomó la noción simbólica de “Mesa redonda” donde no existen distinciones ni privilegios. Todos los participantes están sujetos a las mismas reglas y ostentan los mismos derechos. Su finalidad es contrastar los diferentes puntos de vista para tener una visión más amplia sobre el tema a tratar.



- d) El compromiso de todo el personal para la mejora continua.
- e) La posibilidad de poder cotejar aquellas presentaciones validadas por la SCJBA en el Banco de Buenas Prácticas de Gestión Judicial y reconocer las que se estaban cumpliendo y las que no en la dependencia.

H. RESULTADOS ALCANZADOS

- Si bien los resultados de las *encuestas* y *evaluación* son del año 2013 y a pesar de los resquemores descriptos que llevaron a suspender su realización, puede observarse que, al año de implementarse la nueva forma de gestión, existía en el personal un considerable porcentaje de aceptación - casi el 60% estaba *totalmente de acuerdo* con el liderazgo del juez -. Ello fue evolucionando de tal forma que este año la totalidad de los agentes quiso que se volvieran a realizar.

- La participación del personal en las tareas, en las propuestas de innovación y solución de problemas, y actividades de capacitación es muy activa.

- La organización de la planta funcional logró una mejora en el clima de trabajo a partir de la distribución equitativa de expedientes y tareas, tal como puede observarse en los gráficos y tablas del anexo de la presentación al Banco de Buenas Prácticas de Gestión Judicial "*La Organización del Juzgado para la mejora continua*". Ello motivó al grupo y forjó un acompañamiento por parte de los que poseen mayor experiencia sobre los que no.

- La capacitación y organización de las tareas con la elaboración de los protocolos, el manual y la estandarización de modelos contribuyó a la claridad en el trabajo, motivación y mejora del clima.

- La mejora del espacio físico debido a la destrucción y archivo de expedientes en base a metas de gestión en un esfuerzo conjunto, tal como se describe en la presentación sobre destrucción de expedientes, logró un ambiente más favorable.

- En cuanto al grado de sentimiento de pertenencia que posee el grupo con el juzgado, comenzó con la experiencia de dedicar un día de descanso de fin de semana para pintar los despachos, haciéndose cargo de la compra de los materiales con dinero del titular, toda vez que la Delegación de Arquitectura Deptal. sólo pudo aportar una lata de veinte



litros de pintura por carecer de fondos. Luego fueron acondicionando sus oficinas lo mejor que pudieron con mobiliario vetusto y roto, distribuir las causas y legajos de forma ordenada como también los materiales de librería en cajas rotuladas y guía de teléfonos. La participación voluntaria en las colectas refleja una afinidad a partir del clima en el trabajo.

I. DESAFIOS DE LA EXPERIENCIA

➤ El incremento de trabajo que sufrieron los Juzgados de Garantías que no sólo desnaturalizaron sus funciones primigenias, sino que no guarda equivalencia con otros organismos del mismo Departamento Judicial y tampoco con la distribución de tareas que deben ser evaluadas estadísticamente por juez y no por organismo.

➤ La ausencia de una correlativa ampliación del plantel con las nuevas competencias asignadas a los juzgados de garantías y las estadísticas por departamento judicial donde se observan disímiles criterios para otorgar mayor cantidad de recursos humanos o iguales en contraposición a las responsabilidades jurisdiccionales por materia, fuero o departamento judicial.

➤ La insuficiencia de espacio, mobiliario, hardware influye negativamente tanto en la forma de trabajar como en la motivación de los agentes.