Material de Referencia para el Ingreso al Poder Judicial de la Provincia de La Pampa

Módulo 3 – Administración y Gestión

INDICE

Introducción.....3

Procesos:

- Definición.....3
- Elementos.....4
- Procesos y Estructura Jerárquico-Funcional.....4
- El Proceso Administrativo 5
- Etapas del Proceso Administrativo.....7
- Gestión por Procesos.....9

Trabajo en Equipo.....12

Mesa de Entradas en los Organismos Judiciales.....18

Gestión Judicial.....25

Organización Administrativa del Poder Judicial

de la Provincia de La Pampa.....36

El Expediente Administrativo.....42

Introducción

En el presente módulo, se desarrollarán de manera sucinta aspectos generales de gestión organizacional y, particulares de la gestión judicial.

PROCESOS

Definición

Un Proceso se define como un conjunto de actividades enlazadas entre sí que, partiendo de uno o más *inputs* (entradas) los transforma, generando un *output* (resultado).
Las actividades de cualquier organización se pueden concebir como integrantes de un proceso determinado. De esta manera, cuando un cliente entra en un comercio para efectuar una compra, cuando se solicita una línea telefónica, un certificado de empadronamiento, o la inscripción de una patente en el registro correspondiente, se están activando procesos cuyos resultados deberán ir encaminados a satisfacer esa demanda.
Todos los procesos, independientemente de su complejidad, pueden ajustarse a la definición anterior. No obstante, los más complejos habitualmente contarán con un mayor número de *inputs* en las diferentes etapas del ciclo de proceso y, posiblemente, generarán más de un resultado.
Idealmente, cualquier transformación debería dotar de valor añadido a los distintos *inputs*, y generar resultados enriquecidos con el objetivo de satisfacer al receptor del proceso.

Cualquier organización genera productos y servicios gracias a sus procesos. Por consiguiente, gestionarlos es vital para que sean eficientes y ofrezcan calidad a los clientes.

Para la transformación oportuna de las distintas entradas, los procesos cuentan con recursos: personas, medios materiales, documentos, información. Igualmente, para la gestión adecuada de los procesos, sus límites deben estar definidos. Se debe contar con un sistema de control que implique medidas e indicadores internos, del funcionamiento del propio proceso. Y externos, del nivel de satisfacción que sus resultados consiguen en el cliente o receptor. También, del ajuste de esos resultados a los estándares establecidos.

El concepto puede emplearse en una amplia variedad de contextos, como por ejemplo en el ámbito jurídico, en el de la informática o en el de la empresa. Es importante en este sentido hacer hincapié que los procesos son ante todo procedimientos diseñados para servicio del hombre en alguna medida, como una forma determinada de accionar.

En el contexto del derecho**, un proceso hace alusión a los diversos pasos que deben seguirse de modo obligatorio a la hora de llevar adelante un** juicio. Este hecho da cuenta de que en ocasiones el término juicio y proceso se utilicen como sinónimos. Dicho proceso es conocido por los letrados como asimismo por los magistrados y debe respetarse en todo momento para que el juicio se desarrolle de forma legítima. En efecto, si existiesen faltas significativas en este sentido podría existir un fenómeno de invalidación que echarían todos los esfuerzos realizados por tierra. No obstante, a pesar de la aparente rigurosidad, estas formas de actuación son necesarias por la complejidad de la materia.

Elementos de un Proceso

Tenemos de esta manera cinco elementos clave en la gestión de los procesos:

- Entradas (*inputs*).
- Salidas, o resultados (*outputs)*.
- Recursos.
- Límites del proceso. p/ la gestión adecuada.
- Sistema de Control.

Por otra parte, los procesos no generan únicamente resultados dirigidos a un cliente externo. El receptor puede ser una persona o un proceso de la propia organización. De hecho, puede considerarse que en cada puesto de trabajo se desarrolla una serie de actividades que pueden percibirse como un proceso.

Desde este punto de vista, una organización cualquiera se puede considerar como un sistema de procesos. Procesos más o menos relacionados entre sí, en los que buena parte de los *inputs* serán generados por proveedores internos; y cuyos resultados irán frecuentemente dirigidos hacia clientes también internos.

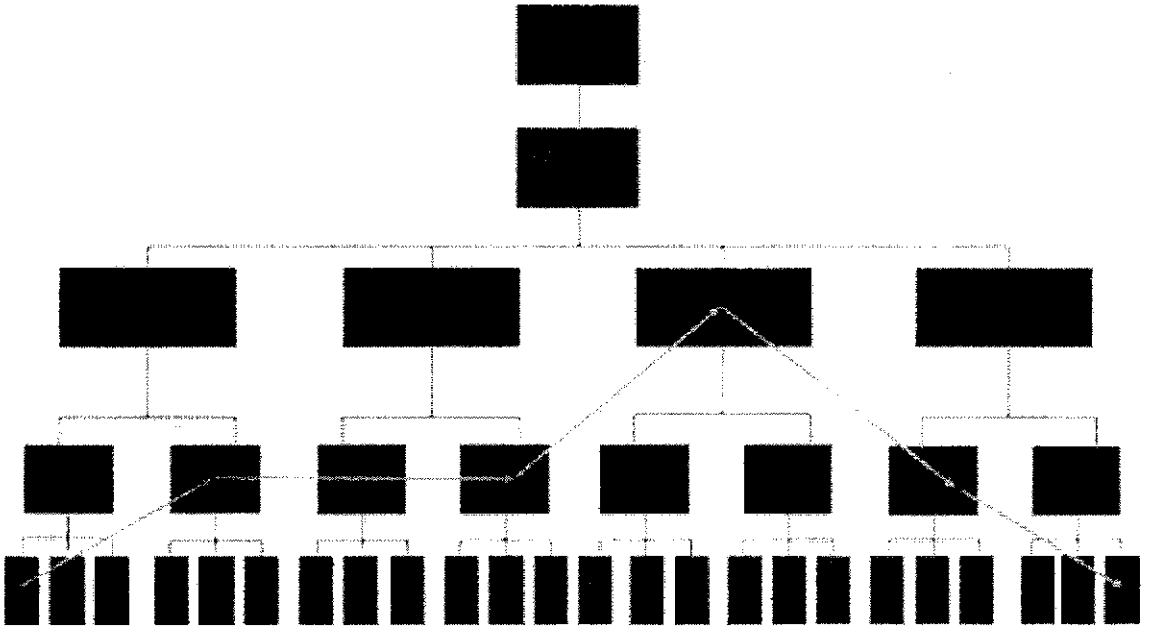
Un proceso puede ser realizado por una sola persona, o dentro de un mismo departamento. Sin embargo, los más complejos fluyen en la organización a través de diferentes áreas funcionales y departamentos, que se implican en aquél en mayor o menor medida.

Para apreciar el recorrido de un proceso y la relación entre sus actividades, se utiliza el diagrama de flujo. Su aplicación facilita abordar en buenas condiciones su rediseño y mejora.

Proceso y Estructura Jerárquico – Funcional

El hecho de que en un proceso intervengan distintos departamentos dificulta su control y gestión, diluyendo la responsabilidad que esos departamentos tienen sobre el mismo. En una palabra, cada área será responsable del conjunto de actividades que desarrolla. Pero la

responsabilidad y compromiso con la totalidad del proceso tenderá a no ser tomada por nadie en concreto.



El Proceso recorre la estructura jerárquico-funcional

Evidentemente, la organización funcional no se va a eliminar. Una organización posee como característica básica precisamente la división y especialización del trabajo, así como la coordinación de sus diferentes actividades. Pero una visión de la misma centrada en sus procesos permite el mejor despliegue de los mismos. Además, facilita centrarse en los receptores de los outputs de dichos procesos, es decir en los clientes. Por ello, es indiscutible que la gestión por procesos es un elemento que puede ser clave en las políticas de Calidad.

Una organización que pretenda una gestión sólida y bien orientada hacia sus objetivos estratégicos y sus resultados clave, requiere de una perspectiva global y transversal. Esto sólo puede darse mediante una visión de procesos.

El Proceso Administrativo:

Se considera a Henry Fayol el pionero del proceso administrativo de una empresa, pues es quien impulsa la llamada administración positiva con un enfoque organizado donde la dirección adquiere una importancia hasta ése entonces ignorada. Su gran aporte fue observar y escribir sobre el proceso que iba más allá de las actividades meramente técnicas como las estudiadas por Taylor. Es justamente Fayol quien resalta un proceso ordenado que

se repite en cualquier tipo de organización que busque un fin común; al que llamó el proceso administrativo.

¿En qué consiste?

El proceso administrativo es un flujo continuo de actividades que se realizan de una manera establecida para aprovechar los recursos de una empresa u organización con la finalidad de alcanzar los objetivos empresariales comunes. Estos recursos son de toda índole, materiales e inmateriales, todos aquellos necesarios para que una organización funcione. El proceso administrativo existe y es necesario para prevenir situaciones indeseadas en el futuro de la organización y **controlar la eficiencia y la eficacia de los recursos**. Aunque existen políticas, reglas y normas dentro del proceso administrativo estas deben ser lo suficientemente **flexibles para cambiar cada vez que sea necesario**. Es por eso que este proceso cumple con ciertas características:

1. Es un proceso universal:

El proceso administrativo tiene un marcado carácter social; es decir puede darse en cualquier momento y en cualquier lugar donde se encuentre un grupo de personas que persigan un fin común. La naturaleza de estas organizaciones es independiente del proceso; pueden tratarse de organizaciones públicas o privadas, con o sin fines de lucro. Esta es una de las principales características del proceso administrativo, porque a partir de ella es de la que surgen el resto de cualidades que permiten identificar a este proceso como algo insólito y especial.

2. Es un proceso versátil:

El proceso administrativo no puede entenderse desde una sola disciplina; para su comprensión se sirve de muchas áreas como las administrativas, la psicología, la sociología, la ingeniería y muchas otras. En su esencia las integra a todas y se complementa de las distintas disciplinas, para generar un sistema único y transversal al conocimiento del ser humano y sus capacidades.

3. Es un proceso ordenado:

El proceso administrativo se da por etapas comenzando siempre por la planificación; siguiendo la organización; continuando con la dirección y terminando con el control. Cada

una de las etapas del proceso administrativo tiene sus propias funciones y de su correcta aplicación depende el éxito del proceso.

4. Es un proceso jerárquico:

Existe una línea constante de subordinación donde la autoridad debe respetarse para alcanzar el fin de la manera más eficaz. Las autoridades deben tener visión, conocimiento y ética para guiar de manera eficaz a su equipo. En este sentido, el liderazgo empresarial es clave para poder desarrollar y construir una relación profesional estable entre los distintos miembros de la jerarquía del negocio, a través de la motivación y el crecimiento personal.

5. En el proceso se debe sistematizar el conocimiento:

La observación y la crítica durante todo el proceso deben hacerse constantemente, de manera que cada vez sea más eficiente. Todo conocimiento adquirido debe ser sistematizado de esta manera se asegura el ciclo del proceso de manera sostenible y sustentable. Esto estimula una mentalidad de innovación constante.

Etapas del proceso administrativo:

En este apartado se analizan las 4 fases que forman parte del proceso administrativo de una organización.

1. Planificación

La planificación del proceso administrativo es la parte del proceso donde se establecen los objetivos o las metas a alcanzar a corto, mediano y largo plazo. También se establecen las estrategias más idóneas para alcanzar esos objetivos y se construye un plan donde se clarifique las actividades a realizar, los recursos materiales que se necesitan y el perfil o las competencias de las personas más idóneas para realizar cada actividad. Esta es una función que debe cumplir el alto mando administrativo de la organización, puesto que está totalmente relacionada con la misión y visión de la empresa.

Descubre cuáles son las características de los objetivos empresariales, y qué elementos los definen en cada una de sus perspectivas.

2. Organización

Es la fase que le da vida a aquellos detalles que se han planificado dentro del proceso administrativo, estructurando mejor cada actividad, asignando los recursos que se necesitan y seleccionando las personas con las competencias requeridas para cumplir las actividades asignadas.

En la organización del proceso administrativo lo que se busca en esta fase es la coordinación de todo lo planificado con anterioridad. Por ello, esta etapa resulta esencial para poder dirigir los esfuerzos de trabajo hacia metas precisas y concretas.

De nada serviría definir una serie de objetivos si posteriormente, el equipo es incapaz de poder redirigirlos hacia su consecución.

Durante esta etapa, será imprescindible saber organizar adecuadamente los recursos personales y económicos.

3. Dirección

Es la fase de ejecución de lo coordinado donde se necesita un gerente que motive, comunique y supervise las actividades planeadas y coordinadas.

En la dirección del proceso administrativo, la persona que ejerce el cargo de gerente debe tener la potestad de decidir y también una excelente inteligencia interpersonal, ya que será el director de la orquesta.

No hay que olvidar que necesitará relacionarse eficazmente con cada miembro del equipo, y ser capaz de transmitir en todo momento el objetivo necesario.

Descubre cuáles son las características de un buen líder empresarial y aprende cómo debe ser para realizar con éxito esta parte del proceso..

4. Control

Es la fase del proceso administrativo de una organización donde se busca medir los resultados obtenidos con la finalidad de mejorar aquello que sea necesario y asegurar que el proceso vuelva a comenzar desde una planeación más inteligente que la anterior.

El control del proceso administrativo proporciona la oportunidad de mejorar los puntos débiles y ratificar los fuertes para incorporarlos en la cultura organizacional. En esta fase se compara lo planeado con lo obtenido y se observa la desviación existente en caso de que exista.

Se dice que el proyecto ha llegado a su fase final cuando cumple su fase de control, y es justo en ese momento que termina un primer ciclo para comenzar de nuevo en la fase de planificación. Esta fase también resulta imprescindible, porque sin ella resultaría imposible poder conocer los aspectos necesarios a mejorar durante las distintas etapas del proceso administrativo.

Tras el control, se especificará si es adecuado continuar con la misma estrategia de gestión, o si por el contrario, resulta conveniente volver a fijar nuevos objetivos empresariales que se adecuen mejor a los resultados deseados.

Gestión por Proceso

La **gestión por procesos** se confirma como uno de los mejores sistemas de organización empresarial para conseguir magníficos índices de calidad, productividad y excelencia. Sus excelentes resultados han ido extendiendo la aplicación de este enfoque de gestión en empresas y organizaciones de todo tipo, independientemente de su tamaño o sector de actividad. Pese a su incuestionable éxito y la experiencia positiva de las innumerables compañías y empresas que lo están adoptando, la implantación de una gestión por procesos puede resultar complicada fundamentalmente por dos motivos:

- Las reticencias de directivos y empleados acostumbrados a una visión más tradicional de la empresa, es decir, vertical y funcional en vez de horizontal o por procesos. A este fenómeno se le conoce como "efecto silo". vertical funcional
- La complejidad organizativa de la gestión de procesos y sus distintos elementos, sobre todo cuando se utiliza como marco de mejora continua, siendo necesario el correcto uso de metodologías concretas y herramientas específicas.

El «efecto silo» de la gestión por procesos:

Se conoce como «efecto silo» a una serie de problemas de comunicación y establecimiento de prioridades que se suelen dar en las empresas al pasar de una organización tradicional o funcional a una gestión por procesos. Dicha situación o «efecto» se opone o dificulta a un enfoque más integral y general de la estructura departamental, donde lo importante debe ser el proceso en conjunto y no los intereses de cada departamento por separado. Muchas veces lo que es positivo para un departamento concreto, por ejemplo el de marketing, no es la mejor decisión para la empresa u organización en general. La organización clásica o por departamentos podría representarse gráficamente como una estructura vertical y segmentada. Mientras que la gestión basada en procesos sería una línea horizontal y continua.

La principal diferencia entre ambas es que la gestión por procesos está orientada a satisfacer al cliente, mientras que en el modelo por departamentos a quien se busca agradar es al jefe. Y eso es algo que no tiene cabida en una empresa que quiera seguir siendo competitiva y abrirse a nuevos mercados. Quienes critican al modelo por departamentos aseguran que en este sistema los diferentes departamentos actúan de forma independiente, lo que provoca que no haya coordinación e incluso que se dupliquen las tareas. También son frecuentes los fallos de comunicación entre los departamentos y la desmotivación de los empleados. Además, los organigramas verticales potencian que haya jefes, y no líderes.

La cadena de valor en la gestión por procesos

La cadena de valor es un concepto teórico, definido y popularizado por el profesor Michael Porter. Dicho concepto tiene una gran relevancia para la gestión basada en procesos, puesto que distingue distintos eslabones interrelacionados entre sí en todo circuito productivo. De esta forma, existirían las actividades primarias, enfocadas a la elaboración física de los productos y las acciones de apoyo, que no proporcionan valor en sí mismas, pero no por ello carecen de importancia. Según esta teoría, la elaboración de la materia prima sería un valor primario y el marketing secundario, pero todo tiene importancia en el proceso económico porque cada eslabón de la cadena añade algún tipo de valor añadido. La gestión basada en procesos tiene en cuenta toda la cadena de valor en su conjunto y de manera horizontal.

Elementos de la gestión por procesos

Una óptima gestión basada en procesos implica poder representar, a través de un mapa de procesos, cuál es la cadena de valor de una empresa u organización, definiendo sus distintos elementos y las personas implicadas.

Cada eslabón de la cadena tienen una serie de subprocesos y en el correcto análisis de sus relaciones y vinculaciones, a través de los indicadores adecuados se encuentra la clave del éxito de una gestión por procesos. Por otra parte, es fundamental delimitar y asumir cuál es la responsabilidad de cada profesional en el proceso productivo lineal y continuo, lo que se conoce como *process owner*.

En cuanto a las fases de la gestión por procesos, podemos comentar que en primer lugar hay que analizar la situación de la que se parte. Después es necesario analizar la cadena de valor y posteriormente rediseñar los procesos. Por último, habrá que llevar a cabo un seguimiento a través de medidas corporativas. Una vez tengamos el diseño de las medidas

será fundamental aplicarlas, analizar los resultados que se han obtenido y finalmente tomar las decisiones oportunas para intentar mejorar dichos resultados lo máximo posible.

La gestión de procesos como marco de mejora continua

El modelo de gestión de procesos constituye el entorno o marco organizativo ideal para llevar a cabo planes de mejora continua, optimización de gastos y aprovechamiento de recursos. Para ello, es fundamental planificar y tomar siempre todas y cada una de las decisiones empresariales en función del proceso en su conjunto, pensando en el bien general de la empresa. Aunque los departamentos se mantengan en funcionamiento, la visión y el interés debe ser, en todo momento, lineal y general.

Para lograr un flujo eficaz y constante de mejora continua es necesario seleccionar adecuadamente los proyectos de mejora y gestionarlos de manera óptima con la metodología adecuada y las herramientas más idóneas. Sin olvidar hacer un correcto análisis y uso de la información de la empresa (datos, estadísticas, comparativas, etc.) con el objeto de tomar de las mejores decisiones.

Con la metodología y organización adecuada, sumado a una implicación decisiva de la dirección y los empleados, es factible solucionar la mayor parte de conflictos y obstáculos, logrando así unos proyectos de mejora exitosos y alineados con los objetivos y el interés general de la organización.

TRABAJO EN EQUIPO

Diversos autores, de la talla de *Robert Kaplan, Peter Drucker, Kenneth Blanchard, Jon Katzenbach, Tom Peters, Michael Hammer, o Robert Blake*, mencionan que el **factor esencial** para el éxito de una organización es **la participación completa** de todos sus miembros, sean estos de los niveles superiores o de nivel operativo. Kaplan refuerza el concepto al decir que las metas por conseguir son: más utilidades, crecimiento sostenido y competencia eficaz en una economía global y propone que las empresas desarrollen principalmente el **trabajo en equipo**.

Según el reconocido especialista Jon Katzenbach, el **trabajo en equipo** puede considerarse al *"Número reducido de personas con capacidades complementarias, comprometidas con un propósito, un objetivo de trabajo y un planeamiento comunes y con responsabilidad mutua compartida"*.

Desde luego, la de Katzenbach no es la única definición válida, pero los aspectos más relevantes de ésta pueden encontrarse en otros autores, de modo que en forma general al referirse sobre el **trabajo en equipo**, puede considerarse como un grupo de gente bien organizado, cada uno con sus correspondientes responsabilidades y tareas perfectamente definidas, con un claro liderazgo que orientará los esfuerzos en forma comprometida hacia un mismo sentido.

De este modo, el aspecto clave para el trabajo en equipo es lograr **la participación** de las personas. Para ello, es necesario que previamente las personas se sientan que *"forman parte"* de la organización, lo cual las induce a *"tomar parte"* en las misma, a través de su presencia en las decisiones y en las acciones que se emprenden.

Así, el aprovechamiento de la contribución individual en beneficio del equipo genera un sentimiento de realización personal y mayor motivación para el trabajo. Cuando una organización fomenta el trabajo en equipo obtiene **ventajas para su funcionamiento**. Entre las más significativas se encuentran:

- **Integración** de metas individuales en una meta sola meta común.
- **Mayor claridad** en las metas y objetivos.
- **Aumento** de tolerancia y respeto por los demás.
- **Mayor motivación** para trabajar al sentirse parte real de un equipo.
- **Mayor compromiso y responsabilidad** hacia las tareas.
- **Resolución** de problemas imposibles de plantear y solucionar de manera individual.
- Aprovechamiento de **la diversidad de ideas** hacia un enriquecimiento mutuo.
- **Mejores resultados** por el fenómeno de la sinergia conseguida.

Entre los requerimientos más importantes del trabajo en equipo se destacan los siguientes:

- **Comunicación:** Una adecuada comunicación entre los integrantes del equipo es fundamental para llegar a un consenso e ir en búsqueda del logro de objetivos. El equipo funciona como una maquinaria con diversos engranajes; todos deben funcionar a la perfección, si uno falla el equipo fracasa.
- **Complementariedad:** sobre la base de la diversidad en cuanto a formas de pensar, nivel educacional, experiencia, cargos, etc., los integrantes deben lograr complementarse, dado que cada uno de ellos domina una parte del proyecto.
- **Coordinación:** Debe contarse con un líder para que oriente las acciones, actúe de manera organizada y evalúe los resultados.
- **Confianza:** El trabajo en equipo requiere de la confianza mutua para llevar adelante en forma efectiva tareas que pueden requerir compartir información confidencial, delegar en otro alguna tarea que requiere de un alto grado de responsabilidad. Cada persona confía en el buen hacer del resto de sus compañeros. Esta confianza le lleva a aceptar anteponer el éxito del equipo al propio lucimiento personal. Cada miembro trata de aportar lo mejor de sí mismo, no buscando destacar entre sus compañeros sino porque confía en que estos harán lo mismo; sabe que éste es el único modo de que el equipo pueda lograr su objetivo.
- **Compromiso:** Debe fomentarse que el conjunto de personas que trabajan en equipo se sientan parte de él, como si fuera algo propio. Cada miembro se compromete a aportar lo mejor de sí mismo, a poner todo su empeño en sacar el trabajo adelante. El equipo responde de los resultados obtenidos pero goza de libertad para organizarse como considere más conveniente. Dentro de ciertos márgenes el equipo tomará sus propias decisiones sin tener que estar permanentemente solicitando autorización a los estamentos superiores.

La implementación de sistemas de gestión puede verse favorecida y enriquecida con el **trabajo en equipo**, pues ambos son conceptos complementarios y brindan un decidido aporte al éxito de cualquier organización.

Ambos aspectos además necesitan de un **proceso de aprendizaje**, mediante el cual los miembros de la organización adquieren los conocimientos y habilidades necesarios. También, y tal como específicamente lo requieren los sistemas de gestión, el compromiso de la Dirección resulta indispensable para el sostenimiento de un proceso duradero de trabajo en equipo.

Otro aspecto mejorable en la relación entre el trabajo en equipo y el desarrollo de proyectos transversales que implican a toda la organización, como lo son las **implementaciones de sistema de gestión**, es el evitar o disminuir el **efecto de la "territorialidad"**, expresada

habitualmente con frases como "esto es competencia mía" o "esto no me corresponde a mí", mediante el cual se trata de no responsabilizarse de nada de lo que está sucediendo.
Este problema se acentúa cuando existen proyectos en donde la participación se extiende a varias personas de varios equipos y las responsabilidades se extienden a más de dos personas. Lo importante es alcanzar la **motivación** para conseguir el objetivo de forma compartida, desearlo, realizar bien el trabajo, en función de las competencias personales, con sus virtudes y con sus defectos, con el estilo personal que cada persona aporta al equipo.

¿Qué es un Equipo de Trabajo?

Los Equipos de Trabajo difieren de los Grupos de Trabajo y tienen sus propias características únicas (detalladas en la figura de abajo). Los Grupos de Trabajo interactúan básicamente para compartir información y para tomar decisiones que ayuden a cada miembro a hacer su trabajo de manera más eficiente y eficaz. No hay necesidad u oportunidad para que los grupos de trabajo se involucren en un trabajo colectivo que requiere un esfuerzo conjunto. Por otra parte, los Equipos de Trabajo son grupos cuyos miembros trabajan intensamente en un objetivo común y específico y, utilizan su sinergia positiva, responsabilidad individual y mutua, junto con sus habilidades complementarias.

Equipos de Trabajo	Grupos de Trabajo
El rol de liderazgo es compartido	Hay un líder a cargo
Responsabilidad por uno mismo y por el equipo	Responsabilidas sólo por sí mismo
El equipo crea un propósito específico	El propósito es tan amplio como el propósito organizacional
El trabajo se hace de manera colectiva	El trabajo se hace de manera individual
Las reuniones se caracterizan por debates abiertos y por colaborar en la solución de problemas	Las reuniones se caracterizan por la eficacia; no hay debates abiertos ni colaboración
El desempeño se mide directamente al evaluar de manera colectiva el trabajo resultante	El desempeño se mide indirectamente de acuerdo con su influencia sobre otros
El trabajo se decide y se realiza en conjunto	El trabajo lo decide el líder del grupo y lo delega a miembros individuales del grupo

Fuente: J.R. Katzenbach y D. K. Smith, "The Wisdom of Teams", Harvard Bussines Review, julio-agosto de 2005, p. 161

Tipos de Equipo de Trabajo

Los equipos pueden hacer muchas cosas, desde diseñar productos, prestar servicios, negociar acuerdos, coordinar proyectos, dar consejos e incluso tomar decisiones. Los cuatro tipos más comunes de equipos de trabajo son los equipos de solución de problemas, equipos de trabajo autodirigidos, los equipos multifuncionales y los equipos virtuales.

Cuando los equipos de trabajo comenzaron a hacerse populares, la mayoría eran equipos de solución de problemas, los cuales son equipos del mismo departamento o área funcional, involucrados en esfuerzos para mejorar las actividades laborales o para solucionar problemas específicos. Los miembros comparten ideas y ofrecen sugerencias sobre cómo mejorar procesos y métodos de trabajo. Sin embargo, estos equipos rara vez tienen la autoridad de implementar cualquiera de las acciones sugeridas.

Aunque los equipos de solución de problemas fueron útiles, no llegaron demasiado lejos para lograr que los empleados se involucraran en decisiones y procesos relacionados con el trabajo. Esto originó otro tipo de equipo, el equipo de trabajo autodirigido, el cual es un grupo formal de empleados que operan sin un gerente y que son responsables de un proceso de trabajo completo o de un segmento. Un equipo autodirigido es responsable de lograr que el trabajo se haga y de manejarse a sí mismo. Por lo general esto incluye la planeación y programación del trabajo, la asignación de tareas a miembros, el control colectivo del ritmo de trabajo, la toma de decisiones de operación, y de encargarse de los problemas. La mayoría de las organizaciones que utilizan equipos autodirigidos se consideran eficaces,

El tercer tipo de equipo es el equipo multifuncional, el cual se define como un equipo de trabajo formado por individuos de varias especialidades. Muchas organizaciones utilizan equipos multifuncionales.

El último tipo de equipo es el equipo virtual, el cual utiliza la tecnología para vincular físicamente a miembros dispersos para lograr un objetivo común. En este equipo, los miembros colaboran en línea con herramientas como redes de área amplia, videoconferencias, correo electrónico o sitos web en los que el equipo puede mantener conferencias en línea. Los equipos virtuales pueden hacer todas las cosas que los otros equipos pueden, como compartir información, tomar decisiones y completar tareas; sin embargo, carecen del debate normal cara a cara. Es por eso que los equipos virtuales tienden a estar más orientados a tareas, sobre todo si los miembros del equipo nunca se conocen en persona.

Formación de Equipos de Trabajo Eficaces

Los equipos no siempre son eficaces. No siempre logran altos niveles de desempeño. Sin embargo, investigaciones sobre equipos proporcionan ideas sobre las características típicamente asociadas con equipos eficaces. Ellas son:

Objetivos Claros: Un equipo con alto desempeño tiene un entendimiento claro del objetivo por lograr. Los miembros están comprometidos con los objetivos del equipo, saben lo que se espera que logren y comprenden cómo trabajarán juntos para conseguirlo.

Habilidades Importantes: Los equipos eficaces están formados por individuos competentes que tienen las habilidades técnicas e interpersonales necesarias para lograr los objetivos deseados mientras trabajan juntos. Este último punto es importante debido a que no todo el que es técnicamente competente tiene las habilidades interpersonales para trabajar bien como miembro de un equipo.

Confianza Mutua: Los equipos eficaces se caracterizan por una gran confianza mutua entre sus miembros. Es decir, los miembros creen en la capacidad, el carácter y la integridad de los demás. Pero como probablemente sepa de las relaciones personales, la confianza es frágil. Para conservar la confianza, los gerentes necesitan prestar mucha atención.

Compromiso Unificado: El compromiso unificado se caracteriza por la dedicación a los objetivos del equipo y por la disposición a dedicar enormes cantidades de energía para conseguirlos. Los miembros de un equipo eficaz muestran una gran lealtad y dedicación al equipo y están dispuestos a hacer lo necesario para ayudar a que su equipo tenga éxito.

Buena Comunicación: No sorprende que los equipos eficaces se caractericen por una buena comunicación. Los miembros transmiten mensajes de manera verbal y no verbal entre sí de formas que son comprendidas rápida y claramente. Además la retroalimentación ayuda a guiar a los miembros del equipo y a corregir malentendidos. Como una pareja ha estado junta por muchos años, los miembros de equipos de alto desempeño son capaces de compartir ideas y sentimientos de manera rápida y eficaz.

Habilidades de Negociación: Los equipos eficaces continuamente hacen ajustes de quién hace qué. Esta flexibilidad requiere que los miembros del equipo posan habilidades de negociación. Como los problemas y las relaciones cambian con regularidad en los equipos, los miembros deben ser capaces de confrontar y reconciliar sus diferencias.

Liderazgo Adecuado: Los líderes eficaces pueden motivar a un equipo para que los sigan a través de las situaciones más difíciles. ¿Cómo? Mediante objetivos claros, la demostración de que el cambio es posible si se supera la inercia, al aumentar la autoconfianza de los miembros del equipo y al ayudarlos a darse cuenta de todo su potencial. Con mayor

frecuencia, los líderes de equipo eficaces actúan como capacitadores y facilitadores, Guían y apoyan al equipo, pero no lo controlan.

Apoyo interno y externo: La condición final necesaria para un equipo de trabajo eficaz es un clima de apoyo. Internamente, el equipo debe contar con una infraestructura sólida, lo que significa capacitación adecuada, un sistema de medición claro y razonable que los miembros del equipo puedan utilizar para evaluar su desempeño global, un programa de incentivos que reconozca y recompense las actividades del equipo y un sistema de recursos humanos de apoyo, La infraestructura correcta debe apoyar a los miembros y reforzar comportamientos que deriven elevados niveles de desempeño. Externamente, los gerentes deben proporcionar al equipo los recursos necesarios para lograr que el trabajo se haga.

MESA DE ENTRADAS EN LOS ORGANISMOS JUDICIALES

Introducción.

La resolución de conflictos es la tarea fundamental que se cumple en ámbito del fuero Civil, Comercial, Laboral, de Familia y de Ejecución, Concursos y Quiebras. Para cumplir esta misión, los tribunales utilizan procedimientos reglados que se denominan PROCESOS. El PROCESO es entonces un conjunto de actos sucesivos y coordinados entre si, según normas preestablecidas para alcanzar la solución o resultado que se denomina FALLO O SENTENCIA. A estos actos los llamamos ACTOS PROCESALES, y tienen como efecto la iniciación, el desarrollo y la extinción del proceso. En su mayor parte, estos actos están regulados en el Código Procesal Civil y Comercial y en una serie de leyes especiales. A su vez, están complementados por la Ley Orgánica del Poder Judicial y las Acordadas dictadas por el Superior Tribunal de Justicia. Para el desarrollo del proceso, es decir cumplir con la sucesión de estos Actos Procesales, se confeccionan escritos en soporte papel. Con la agregación Cronológica de esos escritos, documentos que se presentan, actas, informes, diligencias, etc., las providencias y resoluciones que se dictan en consecuencia, se forman legajos cosidos y foliados que se denominan EXPEDIENTES JUDICIALES. La mayor parte de esos Actos Procesales se cumple por medio de escritos, cédulas, oficios, mandamientos, etc., presentados por las partes en MESA DE ENTRADAS del Juzgado, así como notificaciones de lo que se resuelve en consecuencia y/ o el conocimiento que los litigantes, auxiliares de la justicia y profesionales adquieren de esas actuaciones que se cumplen en dichos expedientes. En definitiva la Mesa de Entradas es la CARA DEL JUZGADO. En eso radica su importancia, pues el buen trato, la cordialidad, la empatía, la corrección, la buena disposición, la atención ágil y eficaz trasmiten la primera impresión o imagen del Juzgado. Para que se brinde una efectiva y perfecta atención al Público en general y a los profesionales en particular, debe partirse de un buen orden en la organización de las tareas y adecuada ubicación de los expedientes en los casilleros, así como un acabado conocimiento del manejo de los mismos y de los pasos procesales a seguir. La atención debe ser siempre CORDIAL, SEGURA y RESPETUOSA.

A continuación, se describen de manera general, algunas tareas administrativas desarrolladas por el personal de Mesa de Entradas de los organismos jurisdiccionales:

Atención al Público

El personal de la mesa de entradas debe atender según el orden de llegada del público (salvo urgencias, vg. un amparo de salud). Se debe escuchar atentamente la petición. En caso de solicitar la vista del expediente en soporte papel debe buscarlo y entregarlo para su

consulta en la mesa de entradas. De no encontrarse el expediente en letra debe buscarlo en el Sistema Informático e informar la localización. Los empleados deben controlar su devolución y/o vista constantemente.

Recepción y primer control de Expedientes.

El personal de la Mesa de Entradas debe verificar que el número de Juzgado de la carátula se corresponda con el Juzgado, colocar el cargo seguido a la firma del letrado. Una vez cumplidos los pasos precedentes, se debe cargar a despacho y colocarlo en el casillero correspondiente según el listado de distribución del despacho.

Recepción de escritos, oficios, testimonios y edictos

Se debe recibir el escrito y verificar que corresponda al juzgado. Sólo en este caso debe colocar el cargo. Si lo que se recibe son testimonios, oficios o edictos, debe colocar en el medio del margen izquierdo la fecha de recepción e inicialar. Luego debe agregarlo en los autos correspondientes, y realizar la carga en el sistema informático. El Personal de la Mesa de Entradas que se encuentra atendiendo al público, cuando sale de su turno de la Mesa de Entradas, debe agregar los documentos que le fueron dejados sin expediente. En caso de no encontrarse el expediente en letra, debe informarlo. El Prosecretario, diariamente controla que en el Juzgado se agregue la totalidad de las cédulas, escritos y oficios, y que en su caso se informen en un plazo no mayor a los tres días hábiles.

Recepción de cédulas y mandamientos

El Personal de la Mesa de Entradas debe recibir las cédulas y mandamientos y sellarlas. Diariamente confeccionar la lista que acompaña las cédulas a la Oficina de Notificaciones, la que debe ser suscripta por el Secretario o el Prosecretario, la misma debe ser impresa en dos ejemplares, una para el juzgado como constancia de cédulas salidas, y otra para la Oficina de Notificaciones. Los mandamientos recibidos en la Mesa de Entradas deben agregarse al expediente respectivo para su confronte y firma. Posteriormente debe confeccionarse una lista para que sean enviados a la Oficina de Mandamientos (debe proceder de la misma manera que para la lista de cédulas).

Encabezamiento, Presentación y Cargo

1.- Como regla general, el personal de Mesa de Entradas es el que recibe los escritos que se presentan y no puede dejar de recepcionarlos ni menos devolverlos al presentante, aun cuando advirtiera alguna falencia, pues las anormalidades solo pueden ser advertidas por el

Secretario o el Juez quienes dictaran en el caso que a cada uno corresponda el proveído correspondiente.

2.-No obstante, debe VERIFICAR antes de colocar el cargo que dicho escrito se corresponda con un expediente que tramita ante ese juzgado.

3.-También podrá- y es conveniente que así lo haga-, indicar al presentante que complete algún dato de identificación o carátula o dirección cuando se advirtiera alguna omisión ostensible o espacio en blanco.

4.- Se denomina CARGO al acto por el cual el empleado o funcionario designado al efecto deja constancia, al pie de todo escrito presentado o comunicación recibida por el Juzgado, del día, mes, año y hora en que se realiza esta presentación o recepción. Para facilitar esta actuación se utiliza un sello también denominado "CARGO" que se coloca al pie del escrito y se le agrega manualmente la constancia de presentarse con copia o sin ella, en su caso número de copias; la identidad de la persona que lo presenta y firma para constancia, y la enumeración prolija y legible de los documentos que se acompañan. Este cargo debe ser suscripto por el Prosecretario del Tribunal o Juzgado o bien por el Secretario en caso de ausencia del Prosecretario. Cumplidos estos requisitos se dice que el escrito presentado adquiere fecha cierta. Se asigna así al CARGO los efectos de un instrumento público. A partir de la fecha que en él se consigna, se calcularán los plazos procesales que permiten establecer si la parte ha cumplido o no en término un determinado acto procesal. También a partir de esa fecha, se cuentan los plazos procesales que la ley acuerda para que el Juzgado emita o cumpla ciertas actuaciones.

Carga en el sistema de la recepción de presentaciones.

Cuando el Personal de la Mesa de Entradas recibe un escrito, debe:

a) Agregarlo al expediente respectivo.

b) Cargarlo en el sistema informático.

c) Repartir en los casilleros destinados al Personal de despacho.

Préstamo de expedientes

El Personal de la Mesa de Entradas debe:

a) Verificar que el préstamo se encuentra ordenado y que no existan audiencias próximas.

b) Controlar que la persona que pretende retirar las actuaciones se encuentre autorizada a ello en el expediente.

c) Completar el formulario de préstamo en el sistema informático e imprimir dos ejemplares, que serán firmados por quien retira las actuaciones, contra entrega de ellas, y guardados en forma correlativa por el Prosecretario, a cuyo cargo se encontrará verificar la oportuna devolución.

Al ser restituidas al juzgado las actuaciones retiradas, el personal deberá asentar tal circunstancia en el sistema informático y entregar una de las constancias firmadas a su portador, previa verificación del detalle de lo entregado. El sistema informático se modificará de modo de operar con una agenda que de alerta diaria sobre los préstamos cuyo plazo venció sin que se registrara la devolución de las actuaciones.

Realización de desgloses

El Empleado de la Mesa de Entradas debe, ante un pedido de desglose, remitir el expediente con el documento autorizado al empleado designado para que verifique:

a) La orden de desglose

b) Corrobore que la persona que lo retira esté autorizada

c) Desglose las piezas individualizadas y deje dos notas: • En el margen superior del escrito posterior a la documentación que se retira. • En la última foja del expediente, para hacer constar la fecha, qué se desglosó, quién retira y el carácter en que lo hace, e inicialar.

Puesta en Letra.

Los expedientes que deban volver a letra serán encasillados por categoría y por letra inicial del actor, conforme con lo ordenado por el Sr. Prosecretario de acuerdo a la cantidad, espacio y práctica habitual en cada Juzgado. Aquéllos en los que deba cumplirse alguna tarea interna o remisión, deberán colocarse en los casilleros previstos para ello. Cuando se tratare de actuaciones que no puedan o deban incorporarse a algún expediente, deben quedar en carpetas las que serán verificadas diariamente. Aquéllas serán ordenadas alfabéticamente y su búsqueda será tarea exclusiva del personal de Mesa de Entradas.

Aceptación del cargo como auxiliar de la Justicia

El Personal de la Mesa de Entradas debe:

a) Verificar que el auxiliar se encuentre designado y no haya sido removido.

b) Controlar la identidad del aceptante y sus datos (nombre y apellido, documento de identidad, domicilio, teléfono y especialidad).

c) Realizar la aceptación del cargo de acuerdo con el modelo correspondiente del sistema informático, cuyos datos completará, imprimiendo la constancia, que deberá ser firmada por el aceptante y agregada al expediente, que será luego debidamente encasillado.

Fotocopiado

El personal de la Mesa de Entradas debe verificar si el solicitante se encuentra autorizado, y en caso de duda consultar al Prosecretario o al Secretario. Los auxiliares de servicio o los agentes que los mencionados funcionarios dispongan deben acompañar al peticionante a sacar fotocopias de las actuaciones.

Búsqueda de expedientes y/o documentos extraviados.

Ante el extravío de expedientes o documentación, debe procederse a su búsqueda de acuerdo a las pautas impartidas por el Juez, Secretario o Prosecretario. Ante la ausencia de tales instrucciones o de datos concretos del elemento buscado que permitan presumir su localización, el proceso de búsqueda deberá efectuarse en el siguiente orden. Si se trata de un expediente extraviado, el personal de Mesa de Entradas debe:

a) Verificar en la computadora si los autos requeridos pertenecen a este Juzgado y cuál fue el motivo del último movimiento del expediente.

b) Comprobar si los autos fueron remitidos a alguna dependencia, se encuentran en préstamo, o están a sentencia en el libro correspondiente, e informar al Juez por escrito. Si no lo encuentra, deben iniciar su búsqueda y revisar lo siguiente:

a) Todos los casilleros de la Mesa de Entradas, y de expedientes reservados.

b) El despacho de los funcionarios.

c) Los primeros cuerpos.

d) Los expedientes "ad effectum videndi et probandi".

e) Los libros de préstamo, de pases, de vistas, de archivo y de Cámara, del año en curso y de los años anteriores.

f) Los expedientes paralizados.

g) Concluido lo cual, debe efectuar un informe de la búsqueda y las tareas realizadas que debe suscribir el Prosecretario. Si se trata de un documento extraviado, el Personal de la Mesa de Entradas debe:

a) Verificar en el expediente pertinente la existencia de notas de desglose para devolución al interesado, adjunción a alguna pieza que haya sido remitida o la nota de reserva de la documentación.

b) Verificar copia con sello fechador entregado a la parte.

c) Comprobar si el documento no se encuentra traspapelado en la carpeta de escritos para agregar, cédulas para agregar, documentos observados, documentos firmados y copias.

d) Verificar que el documento no se encuentre reservado y/o traspapelado en los sobres de documentación reservada, inclusive en aquellos que contengan en su exterior la carátula de otro expediente.

e) Concluido lo cual, debe efectuar un informe de la búsqueda y las tareas, que debe suscribir el Prosecretario. A los efectos de agilizar los reclamos de expedientes y/o documentación extraviada así como de facilitar el control del proceso de búsqueda puede llevarse un libro de búsquedas, que se hallará a cargo del personal designado para la realización de las búsquedas, debiendo asentar el expediente o documentación extraviada, dejando constancia de la fecha y la o las personas responsables de su realización. Si la búsqueda fuese exitosa, debe dejarse constancia en el libro, procediendo a informar positivamente, en caso de haberse dejado escrito de búsqueda. En caso negativo, debe dejarse constancia de los lugares y documentación que se registró, poniendo en conocimiento del peticionante para que pueda solicitar su reconstrucción. Se analizarán las causas de aquellas búsquedas que requieran un plazo mayor de los tres días sin haberse encontrado exitosamente los expedientes y/o la documentación.

Realización de Vistas Cámara y Pases a otros Juzgados

El Personal de la Mesa de Entradas debe proceder de la siguiente manera: Si en el expediente se encuentra ordenada una vista o un pase a otro Juzgado, deja una nota en el expediente en la que conste: a) Fecha. b) Dependencia a la cual debe ser remitido. c) Cantidad de cuerpos y número de fojas en que se remite. d) Documentación. e) Incidentes o anexos. En caso de que se encuentre ordenada una vista, debe confeccionarse una lista por cada dependencia. Si se trata de un pase a otro Juzgado o Fiscal de otro Fuero, o una elevación a Cámara, debe confeccionarse una nota, con las constancias del sello de pase.

Todas estas constancias deben ser colocadas en los libros correspondientes una vez realizadas las vistas y pases por el Auxiliar del Juzgado. Las notas que obran en las actuaciones deben ser firmadas por el Prosecretario.

Relevamiento de la Mesa de Entradas

Antes de finalizar el horario de atención al público, el Prosecretario debe revisar la mesa de entradas y en el caso de verificarse la existencia de escritos, retirarlos para la colocación del cargo respectivo. El Personal de la Mesa de Entradas debe proceder durante el día de la siguiente manera: a) Encasillando los expedientes consultados y los salidos de firma –colocándoles el sello pertinente si no lo tuvieren-, previa carga de estos últimos en el sistema informático de gestión. b) Si quedaran expedientes con presentaciones efectuadas en el día sin despachar, cargar los expedientes a despacho, y distribuirlos según la adjudicación habitual de expedientes. Las presentaciones despachadas en el día deberán ser ingresadas en el sistema al momento de generar el proyecto de despacho pertinente por los agentes pertinentes. c) Ordenar la Mesa de Entradas de acuerdo a las instrucciones impartidas por los funcionarios.

Al menos una vez por semana el Prosecretario y/o Secretario del Juzgado debe efectuar un relevamiento informático de los expedientes que figuren en el sistema como pendientes de firma y dar las órdenes para regularizar aquellos casos en que se hubiera omitido oportunamente tal recaudo.

GESTIÓN JUDICIAL

La gestión judicial comprende toda la actividad organizacional administrativa, que sirve de apoyo a la labor jurisdiccional de los jueces cuya independencia está garantizada por la Constitución. Esta gestión, entonces, tiene como punto de partida el trabajo que cotidianamente cumplen magistrados, funcionarios, empleados, auxiliares y abogados. Todos ellos deben ser los protagonistas de los cambios necesarios para que el servicio mejore en forma continua y en un marco de diálogo.

En tanto el volumen de la labor judicial crece incesantemente, es imprescindible mejorar las condiciones en que ella se cumple, en beneficio de quienes acuden a la justicia (ciudadanos y litigantes), quienes trabajan en ella (los magistrados, funcionarios, empleados y auxiliares) y quienes trabajan con ella (los abogados).

De acuerdo con el Dr. Luis María Palma en su trabajo "una Nueva Gestión Judicial", una Gestión Judicial que brinde a la gente un servicio cada vez más eficaz y a quienes trabajan en la justicia una mejor calidad de vida, laboral y personal, se sustenta en 14 pilares. Ellos son:

1.- Liderazgo del Juez

Por ser el Juez el titular del tribunal y quien en consecuencia toma las decisiones, es el responsable de dirigir el proceso, conducir y organizar la gestión judicial, y dialogar con los miembros del equipo de trabajo sobre la importancia de implementar los cambios necesarios. Toda mejora que pueda realizarse en este sentido necesita esencialmente de la decisión del juez para producir más y mejores efectos en el órgano que dirige.

En tanto jefe y coordinador, es fundamental que el juez se comprometa con el cambio, promueva el diálogo grupal, estimule la iniciativa de los miembros del equipo, contribuya a su capacitación permanente, y dirija la gestión.

2.- La Coordinación del Secretario

El secretario, además de ser responsable del funcionamiento de la secretaría, es el principal auxiliar del juez. Tiene a su cargo la función de coordinar el desarrollo de actividades que son prioritarias para la gestión judicial, como el trabajo del personal, el monopolio de la fe pública, la elaboración de proyectos de resoluciones, el dictado de providencias de mero trámite (autos ordenatorios), la conducción de audiencias, la certificación de firmas, la emisión de constancias, etc.

Dado que su actividad es de máxima importancia para el mejor logro de los objetivos de la gestión judicial, el secretario complementa al juez y comparte con él la función de liderar al equipo, motivar y acompañar a sus miembros en el desarrollo de su tarea.

3.- El Manejo de Casos

Es el proceso a través del cual los tribunales resuelven los conflictos que forman parte de su labor cotidiana. Es decir, con el manejo de casos los órganos judiciales convierten sus ingresos (causas o casos) en resultados (o soluciones) por medio de la tramitación de los expedientes, el dictado de sentencias o el acercamiento de las partes a soluciones conciliatorias.

Para el mejor cumplimiento de esta tarea se necesita organizar distintas actividades o etapas relacionadas, que comprenden: la motivación, la capacitación permanente, el trabajo en equipo, el uso de la tecnología, la medición de los resultados, la realización de encuestas y el análisis del funcionamiento.

4.- La Motivación

El juez y el secretario deben trabajar coordinadamente en la motivación de los miembros del equipo, actores fundamentales de la organización, apoyándolos y reconociendo sus esfuerzos para el logro eficaz de las metas de la labor conjunta y cooperativa.

Para ello existen técnicas de gran eficacia, como por ejemplo:

- Convocar la voluntad del personal a fin de que se comprometa con el resultado de la labor.
- El reconocimiento del buen desempeño asentado en el legajo del empleado.
- Los sistemas de promoción del personal fundados en el mérito, para optimizar la labor judicial.
- La delegación responsable de tareas.
- La prédica a través del ejemplo.

Del mismo modo y en función de las aptitudes adquiridas, es importante la rotación del personal con vistas a lograr su polifuncionalidad –evitando el efecto desmotivador que produce la repetición- y el renovado estímulo de sus iniciativas.

Otro incentivo de importancia es la mejora del desempeño del propio equipo como consecuencia del análisis comparativo de resultados de sus tareas con relación a períodos anteriores. Por ejemplo, el hecho de comparar a partir de criterios explícitos –cantidad de causas ingresadas, en trámite, resueltas, revocadas, anuladas, tiempos de tramitación,

atención en la mesa de entradas, confronte, etc.- la gestión del tribunal en el último año frente a su propio desempeño durante el período anterior, permite apreciar progresos mensurables (y no solamente tener la sensación de que se trabaja mejor), plantear metas más ambiciosas y, así, poner en marcha una rueda que no se detiene.

5.- La Capacitación Permanente

Esta herramienta es esencial para que la mejora en la gestión se logre todos los días, puede concretarse tanto externa como internamente. Lo primero, mediante la gestión de las Escuelas, Centros e Institutos de Capacitación Judicial; lo segundo a través de la tarea de los propios jueces, funcionarios y empleados puedan realizar en talleres para así transmitir su conocimiento a los otros integrantes del equipo.

En definitiva, se busca promover la adquisición de herramientas y el desarrollo de prácticas que tiendan a mejorar el desempeño y la comunicación entre todos los miembros.

6.- El Trabajo en Equipo

Este es un elemento clave para hacer realidad mejoras duraderas en la labor de la justicia. No es lo mismo un equipo de trabajo que el trabajo en equipo:

- Un equipo de trabajo es un grupo de personas que desarrollan su quehacer en un mismo lugar; cada uno de los integrantes cumple su tarea individualmente y es el único que sabe en profundidad cómo hacerlo, se esfuerza en función de sus propias expectativas y no organiza su labor en función de objetivos comunes.
- En el trabajo en equipo, en cambio, cada miembro tiene en claro para qué cumple las tareas a su cargo, se establecen objetivos comunes mediante el diálogo en reuniones periódicas y se busca permanentemente una mejor organización de la labor colectiva.

Para trabajar en equipo es esencial la cooperación de todos los actores, basada en su compromiso para alcanzar los objetivos propuestos y su participación colectiva.

Debe tenderse entonces al aprovechamiento de las inteligencias y capacidades de todos los miembros de las unidades judiciales para mejorar el servicio, distribuir las tareas, resolver eficazmente los conflictos y hacer posible una mejor calidad de vida, personal y laboral.

Todo ello, para prestar un mejor servicio de justicia.

7.- La Participación Activa del Personal

Esta condición es también de enorme importancia, ya que el equipo tiene a su cargo toda la actividad de apoyo que permite la resolución judicial de los conflictos. Una buena gestión es el soporte fundamental para la misión social superior que los jueces tiene a su cargo: hacer justicia.

Para cumplir mejor sus tareas, los miembros del equipo deben estar motivados, capacitarse, y contribuir con creatividad e iniciativa a la mejora continua de la gestión judicial.

Del liderazgo del juez y la labor conjunta del equipo depende entonces identificar los problemas de la gestión, elaborar soluciones, ejecutarlas, medir su impacto e introducir los ajustes que sean necesarios para que el servicio se brinde cada vez mejor. La creatividad tiene entonces un espacio fundamental en el desafío de la nueva gestión judicial, con el objetivo de abrir nuevos atajos o caminos en la que la solución de los problemas que se presenten. Y para lograrlo, son esenciales el diálogo y la participación.

A través del trabajo en equipo pueden crearse nuevas formas de organización, revalorizarse el pensamiento de cada integrante y darle marco mediante una fluida comunicación. De tal modo, se motiva a todo el equipo par el mejor desarrollo de su creatividad, la cooperación y la formulación de propuestas constructivas.

8.- Organización de la tarea

- *Los Instructivos de Gestión:*

  Una exigencia fundamental para lograr mejoras perdurables en la gestión judicial consiste en enumerar todas las actividades a desarrollar, describir cómo se cumplen, determinar qué actores deben cumplirlas, y qué capacitación es necesaria.

  En suma, la puesta por escrito hace posible la elaboración de Instructivos de Gestión (también llamados Manuales Operativos). Estos instructivos permiten:

  - ✓ Aclarar las dudas que pudieran surgir en la tarea judicial cotidiana
  - ✓ Una permanente actualización en función de las nuevas situaciones que se produzcan
  - ✓ Una mejor capacitación para quienes empiezan a trabajar en una unidad judicial
  - ✓ El más sencillo reemplazo de quienes se desempeñaban anteriormente y, así, una mayor autonomía en la organización.

  Los Instructivos de Gestión, que deben estar disponibles en soporte papel y también en archivos digitales, tienen como contenido:

- ✓ La descripción del sistema y su funcionamiento
- ✓ La descripción de los roles de todo el personal
- ✓ Los procedimientos para la elaboración de documentos
- ✓ El control de los registros
- ✓ La detección, corrección y prevención de los errores
- ✓ Los pasos para la realización de cada tarea administrativa
- ✓ El procedimiento a seguir en casos de crisis

- *Los Despachos Anticipatorios:*

  Otra herramienta sumamente valiosa es la organización de despachos o proveídos que contemplen las diferentes incidencias posteriores de la actividad procesal; como por ejemplo, convocar a una audiencia de conciliación al inicio, programar audiencia supletoria para la da declaración de testigos nombrar a un perito, etc.

  Estos despachos o proveídos son instrumentos prácticos de gran utilidad basados en la economía procesal, que permiten evitar sucesivas presentaciones de escrito, proveído y notificaciones, ahorrar tiempo, planificar una agenda para el desarrollo de la labor judicial y, así, prestar un mejor servicio de justicia.

- *La Administración del Tiempo.*

  La labor judicial comprende también el cumplimiento de tareas repetitivas que consumen buena parte de la jornada de trabajo, a la vez que desmotivan a quienes las cumplen. Como consecuencia del recargo que tales tareas representan, es menor el tiempo de que se dispone para realizar otras actividades intelectualmente más complejas de las que también depende la realización de la justicia.

  Así, muchas veces el tiempo se aprovecha mal, se producen los llamados "tiempos muertos" y se retrasa la solución de los conflictos. Para cambiar tales prácticas es necesario:

  - ✓ Detectar las causas de las "pérdidas de tiempo" y contabilizar los "tiempos muertos"
  - ✓ Establecer cuánto tiempo lleva cada tarea
  - ✓ Diferenciar, dentro de lo urgente, lo importante, lo postergable y lo delegable
  - ✓ Organizar una agenda semanal
  - ✓ Reorganizar las tareas optimizando el uso del tiempo de trabajo
  - ✓ Delegar el trabajo eficazmente
  - ✓ Evitar interrupciones inoportunas
  - ✓ Especialmente, evitar que el tiempo libre sea invadido por el trabajo pendiente o urgente.

9.- La Comunicación Interna

- *Las Reuniones:*

  La planificación y ejecución coordinada de la gestión sólo pueden llevarse a cabo mediante la interacción permanente del juez, el secretario y el equipo. Para hacerlo es necesario que se pauten reuniones de trabajo a realizar con una periodicidad fija –por ejemplo, semanal-, que tengan una duración estimada, y para las cuales se determinen los temas a tratar.

  A través de las reuniones es posible elaborar pautas de trabajo que implican la reflexión sobre las actividades cotidianas, la resolución de problemas, la circulación de los saberes acumulados y la capacitación permanente.

  Las reuniones de trabajo facilitan el análisis colectivo de la gestión cotidiana, los problemas que en ella se presentan y las vías para su solución.

  Estos encuentros también permiten intercambiar opiniones en torno a casos puntuales a resolver, enriqueciendo así la perspectiva de quien va a decidir al aplicar integralmente las ideas y apreciaciones de los oros miembros del equipo.

  La creación de un entorno de diálogo fomenta la creatividad, potencia el trabajo en equipo y la voluntad de superación colectiva.

  Por otra parte, los encuentros fuera del lugar de trabajo, realizados para compartir momentos de esparcimiento y diálogo sobre temas enteramente ajenos a la actividad cotidiana, son otro canal de gran importancia para lograr una mayor empatía y fortalecer las relaciones humanas.

- *El diálogo:*

  Los actores del Sistema Judicial deben dialogar permanentemente a fin de intercambiar ideas en busca de las mejores opciones para su tarea conjunta. El diálogo requiere que los actores se expresen abierta y sinceramente desde sus propias convicciones. Pero dialogar implica también saber escuchar al otro, con atención y apertura mental.

  El fomento del intercambio cotidiano de ideas entre el juez, el secretario y los miembros del equipo, pueden contribuir decididamente a que todos encuentren respuestas superadoras en bien de la mejora continua del trabajo judicial, el ambiente laboral y la calidad de vida.

- *Los Foros:*

  Por otra parte, la sensibilización de todos los actores del Sistema Judicial necesita del establecimiento de foros para compartir experiencias, difundir e implementar la

gestión judicial y crear espacios de enseñanza y aprendizaje. En estos foros, los jueces, funcionarios y empleados son invitados a participar con vistas a debatir los cambios en la labor administrativa de las unidades judiciales y, así, contribuir voluntariamente al foro de una mayor eficacia en el trabajo cotidiano.

Estas formas dinámicas de comunicación contribuyen también al aprendizaje y hacen posible que los protagonistas desarrollen sus aptitudes, mediante la circulación del conocimiento y la adquisición de las capacidades operativas necesarias.

Los foros de diálogo pueden desarrollarse en distintos ámbitos, ya sean juzgados o, independientemente de cada unidad judicial, lugares libremente elegidos por los jueces, funcionarios y empleados.

Los cambios a debatir en los foros estarán encaminados a: desburocratizar el funcionamiento de las unidades judiciales, mejorar las relaciones laborales de los actores, y permitir un creciente acceso cuantitativo y cualitativo a la justicia por parte de los destinatarios.

La participación debe ser voluntaria y comprensiva de todos los niveles jerárquicos, dar cabida a las iniciativas e ideas de todos los participantes, y desarrollarse con intervención de facilitadores.

Los criterios básicos para la organización de los foros son: Perioricidad de las reuniones, coordinación democráticamente establecida, temática consensuada, registro de los temas y cursos de acción analizados, amplitud de recursos pedagógicos (como el aula taller).

La realización de estos encuentros permitirá la creación de canales para:

- Generar un diálogo de saberes
- Estimular la creatividad
- Reflexionar sobre el compromiso ético de la labor judicial
- La permanente y acabada comprensión de que sólo la continuidad de la tarea conjunta contribuirá a lograr una transformación permanente de la gestión judicial.

Mediante la labor de los foros, todos los participantes podrán percibir a su tarea cotidiana como un espacio de creatividad que les pertenece.

10.- El Uso de la Tecnología

La gestión judicial tiene una valiosa herramienta en las tecnologías de la información y las comunicaciones en la medida en que éstas, cuando son debidamente

utilizadas, contribuyen a concretar tareas, evitar duplicaciones de esfuerzos y optimizar el desempeño de las unidades de trabajo.

Es claro que la tecnología por sí sola no basta para satisfacer el servicio de la justicia, ya que es un instrumento al que la gestión previamente planificada puede recurrir para que la sirva adecuadamente (y no a la inversa).

Así el vínculo entre la gestión judicial y la tecnología será positivo en la media en que esta última sirva para hacer realidad criterios de racionalidad y buen desempeño, de manera acorde con las decisiones de los actores.

A la luz de lo planteado sobre el trabajo en equipo, la participación de todos los integrantes es fundamenta a fin de unificar y sistematizar los criterios de las prácticas administrativas judiciales. Y, para lograrlo, la tecnología es una herramienta fundamental.

La utilidad de un sistema informático se advierte en la medida en que el mismo sirva para:

- La sistematización de modelos y procedimientos eficientes, asegurando su conocimiento por parte de todos los integrantes de las unidades judiciales
- La implementación de criterios para verificar su cumplimiento
- Proporcionar a los usuarios información a través de internet.

La participación activa de los integrantes de las unidades judiciales y la recopilación de información que aporten los destinatarios, tienen una relevancia enorme para determinar qué gestión se espera y qué es necesario organizar.

- *Los Modelos Estandarizados:*

La gestión judicial también se agiliza considerablemente mediante el uso de modelos de proveídos y resoluciones habituales para el trámite de causas y casos. Contribuye a su mejor empleo la ordenación de tales modelos en archivos informáticos según criterios uniformes y su incorporación en una ubicación física y tecnológicamente conocida por todos los operadores conectados en red. Se evitan así reiteraciones innecesarias y se optimiza el uso del tiempo, que podrá aprovecharse mejor para la resolución de los casos en sus particularidades, permitiendo que todos trabajen menos y mejor, a la par de una mayor inmediación de los jueces.

- *Las notificaciones:*

Los actos de comunicación insumen actualmente una parte sustancial de los tiempos del proceso judicial. La gradual introducción de las nuevas tecnologías para la

notificación electrónica tiene en este campo una importancia capital a fin de que la justicia llegue a la gente mucho antes y, por ello mismo, mejor.

11.- Los indicadores y Estadísticas: La Planificación

Es importante para la gestión, conocer la situación con el mayor grado de detalle. El uso de estadísticas y la determinación de los tiempos que cada actividad de respuesta regularmente lleva son importantes. Se mide la duración total de los procesos y los tiempos particulares de cada etapa que los componen, es posible realizar un diagnóstico de la situación en que la propia unidad judicial se encuentra, plantear objetivos alcanzables (en lugar de hacerlo en abstracto) y verificar si éstos se cumplen.

Una adecuada capacitación en el uso de sistemas de gestión informática como los actualmente existentes –algunos de los cuales generan indicadores en forma automática, es decir, sin necesidad de su cálculo por los operadores-, permitirá que sean todos los integrantes de las unidades quienes carguen la información estadística sin darse cuenta. Al hacerlo podrán utilizarla para aquello en que la misma es tan imprescindible como escasamente explotada: saber qué tipos de casos ingresan para planificar la gestión conducente a su mejor solución.

12.- Las Relaciones con los Abogados

La actuación de los profesionales del derecho tiene una importancia fundamental en la mejora del servicio. Muchas veces, gracias la labor de los abogados es posible que las partes alcancen buenos acuerdos, y así, se cumpla más eficientemente la tarea de hacer justicia.

La disponibilidad y accesibilidad de jueces y funcionarios para con los profesionales, el diálogo respetuoso, la recepción de propuestas de mejora de la gestión y sus críticas constructivas, son esenciales para dar cause a su acercamiento, el mutuo entendimiento y la superación compartida de las dificultades.

Los abogados tienen un conocimiento invalorable y abarcativo del funcionamiento de la gestión judicial en diferentes tribunales, lo que les permite realizar las mejores comparaciones. Por ello, son los mejores comunicadores de buenas prácticas y sus opiniones en materia de calidad del servicio, junto al desarrollo de una labor profesional acorde, pueden contribuir enormemente a hacer realidad una mejor justicia "desde ambos lados del mostrador".

13.- La Opinión de la Gente

La comunicación entre la organización y el destinatario del servicio es fundamental. Nada mejor que auscultar la opinión de la gente para saber cómo ve a la gestión y qué es necesario mejorar en el servicio de justicia. Para ello es prioritario abrir canales de retroalimentación con los destinatarios, incorporando al sistema sus quejas y reclamos.

Resulta útil también elaborar cuestionarios para recolectar información sobre los requerimientos, demandas, impresiones, preferencias o valoraciones de los destinatarios del servicio y luego buscar o promover las oportunidades para recoger los datos respectivos.

- *Las encuestas*

  Permiten conocer y medir los niveles de satisfacción de los usuarios respecto de los servicios y averiguar también si la gente percibe y aprueba los cambios que se implementan en las unidades judiciales.

  En la medida en que toda la información obtenida se utilice para cambiar positivamente la gestión, se cimentará una nueva y mejor comunicación con la gente, que sabrá que su opinión es cada vez más tenida en cuenta.

14.- El Análisis del Funcionamiento

Esta es otra herramienta de importancia para evaluar la gestión y contribuir a su mejora continua. Las unidades judiciales deben llevar a cabo esta actividad en forma periódica para recoger información, verificar si las tareas se cumplen apropiadamente y así contribuir al afianzamiento de la gestión. El desarrollo de la tarea de análisis necesita de la realización de planes de formación para el personal involucrado en todas las tareas que puedan afectar a la gestión. Durante el análisis debe verificarse si el trabajo judicial y los procedimientos correspondientes se desarrollan de acuerdo a lo expuesto en los instructivos.

El análisis del funcionamiento representa el esfuerzo que deben realizar todos los actores para consolidar un beneficio compartido, un sistema de gestión diseñado a la medida de la organización judicial y en función de las necesidades de los destinatarios.

Las ventajas fundamentales de este análisis consisten en:

*dar mayor consistencia a los instructivos cuando se comprueba que son usados ampliamente.

*mejora la calidad de los servicios al ser éstos continuamente analizados

*se reducen los tiempos de toda la gestión, porque es posible determinar las causas de los errores y, luego del diagnóstico, buscar los caminos adecuados para corregirlos.

*En síntesis, se sabe más y mejor sobre cómo se presta el servicio de justicia.

15.- Conclusión:

La gestión judicial necesita del compromiso, la cooperación y la labor de quienes trabajan en la justicia y con la justicia. Sólo a partir de ese compromiso, la cooperación y el cotidiano esfuerzo de los actores el servicio podría mejorar día a día. Como la realidad impondrá cotidianamente nuevas exigencias, tendremos que estar siempre atentos a ella para que la organización funcione con dinamismo y procure satisfacerlas, diversificando y ampliando su prestación.

ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA DEL PODER JUDICIAL DE LA PROVINCIA DE LA PAMPA

De acuerdo con el Titulo XXI de la Ley N° 2574 –Orgánica del Poder Judicial- el Superior Tribunal de Justicia tiene la facultad de establecer por Acordada los órganos y sus dependencias internas conforme a las necesidades del servicio de justicia, con la dependencia jerárquica que aconseje su finalidad, función y estructura.

Asimismo, el Procurador General posee la facultad de establecer por Resolución, los órganos de sus dependencias internas conforme a las necesidades de los Ministerios Públicos. Estos órganos tendrán también la dependencia jerárquica que aconseje su finalidad, función y estructura.

En el presente trabajo, sólo se describirá la composición administrativa del Superior Tribunal de Justicia, quedando al interés del postulante profundizar sobre la estructura administrativa de la Procuración General.

De acuerdo con el Manual de Organismos y Funciones –aprobado por Acuerdo N°1413 y modificatorios-, el Superior Tribunal de Justicia determina el número de Organismos, sus respectivas competencias, deberes y atribuciones; como así también la jerarquía de los funcionarios que estén a cargo de los mismos. Dicho manual es complementado por los Reglamentos destinados a regular funciones específicas, de acuerdo a lo que en ella se prevé, o resuelva oportunamente el Superior Tribunal de Justicia. Así, dicho Superior Tribunal se compone de:

1.- Un Presidente, que tiene las atribuciones que le adjudica la Ley Orgánica y todas las que resulten consecuencia necesaria de aquéllas, de quien dependen directamente las siguientes unidades organizativas:

a) Secretaría Legal;

b) Oficina de Prensa, Protocolo y Relaciones Institucionales.

2.- Auditoría General, cuya misión es verificar el cumplimiento de las normas que gobiernan la actuación de las distintas unidades organizativas del Poder Judicial, tanto jurisdiccionales como administrativas.

3.- Una Oficina de Archivo de Prensa, Protocolo y Relaciones Institucionales.

4.- Una Secretaría de Acuerdos, que asiste al Superior Tribunal de Justicia en temas legales y en todo aquello que éste le solicite, además de intervenir en lo relacionado con el funcionamiento de las reuniones del Cuerpo del Superior Tribunal de Justicia.

5.-Una Secretaría Legal, con el objeto de asistir y colaborar con el Superior Tribunal de Justicia, en todos los asuntos que tengan relación con el ordenamiento legal vigente, en directa relación a las atribuciones de gobierno y superintendencia.

6.- Una Oficina de Comunicación Institucional, cuyas misiones y objetivos son:

a) La planificación y definición de una estrategia en materia de política comunicacional para el Poder Judicial.

b) La necesidad de trasladar la institucionalidad desde el aspecto formal a uno de práctica cotidiana que incentive la interacción.

c) La promoción y fortalecimiento de vínculos con otros organismos oficiales y no oficiales para profundizar una estrategia comunicacional común.

d) La generación de herramientas que permitan diversificar el modo en que se comunica, de acuerdo al destinatario al que va dirigida la información; asegurando la plena disponibilidad de aquella.

7.- Una Oficina de Informática y Tecnología, que tiene entre otras funciones:

a) Brindar el mantenimiento preventivo y correctivo de los equipos informáticos y de comunicación del Superior Tribunal de Justicia;

b) Efectuar el mantenimiento de la red física y lógica del Superior Tribunal de Justicia, incluyendo su instalación, mantenimiento y/o reparación;

c) Crear, modificar y dar mantenimiento a las cuentas de correo electrónico de los usuarios del Superior Tribunal de Justicia.

8.- Una Dirección General de Administración, cuya misión comprende la planificación, organización, ejecución y control de las actividades administrativas del Poder Judicial Provincial, en el marco de las políticas, planes y proyectos aprobados por el Superior Tribunal de Justicia. Administrar los recursos para el cumplimiento de los mismos. Integrar y coordinar los planes y proyectos de las distintas dependencias administrativas del Poder Judicial. Formular un plan global anual que será sometido a consideración del Superior Tribunal de Justicia. Controlar el grado de avance de los planes y proyectos aprobados por el Superior Tribunal de Justicia y los desvíos que pudieran producirse.

De esta Dirección, dependen las Secretarías, Oficinas y Sectores que a continuación se detallan:

a)- Secretaría de Servicios Jurisdiccionales. Su misión consiste en proveer apoyo técnico para el funcionamiento de los órganos jurisdiccionales. Dependen de ella las secciones:

1) Jurisprudencia

2) Convenios S.A.I.J. – JUBA

3) Mandamientos y Notificaciones

4) Cuerpos Periciales y Equipos Técnicos

5) Juzgados de Paz

6) Registro de Juicios Universales

7) Receptoría de Expedientes

b) Secretaría de Economía y Finanzas. Es la encargada de centralizar el movimiento, liquidación, contabilización y control de los ingresos y egresos del Poder Judicial y se compone de seis sectores, a saber:

a) Contabilidad y Presupuesto;

b) Compras y Contrataciones;

c) Tesorería;

d) Registro de Bienes Patrimoniales;

e) Delegados Contables;

f) Remuneraciones.

c) Secretaría de Recursos Humanos. La misión de esta Secretaría es proveer, administrar y desarrollar los recursos humanos con la capacidad necesaria para el cumplimiento de las distintas funciones jurisdiccionales y administrativas del Poder Judicial. Asiste administrativamente al Consejo de la Magistratura, conforme al régimen legal correspondiente. Dependen de ella los sectores:

a) Selección e Ingreso.

b) Administración de Recursos Humanos.

c) Capacitación y Desarrollo.

d) Disciplina.

e) Delegados de Recursos Humanos

f) Unidad de Abordaje

d) Secretaría de Sistemas y Organización, cuya misión es planificar, implementar y coordinar la administración de los recursos informáticos, métodos y procedimientos del Poder Judicial. Dependen de esta Secretaría, los siguientes sectores:

a) Apoyo y Soporte a Usuarios.

b) Organización y Métodos.

c) Estadísticas.

d) Delegación de la Secretaría de Sistemas y Organización de la Segunda Circunscripción Judicial.

e) Secretaría Técnica. Su misión es entender y proveer la información jurídica necesaria para el correcto funcionamiento de los Organismos Jurisdiccionales, satisfaciendo sus necesidades en dicha materia. Está integrada por las siguientes secciones:

a) Biblioteca

b) Boletín Judicial

c) Imprenta

d) Archivo General

f) Secretaría de Jurisprudencia e Información Judicial. Sus funciones son de:

-De relevamiento y sistematización: a) Mantener un relevamiento permanente de la jurisprudencia del Superior Tribunal de Justicia, y de los demás organismos jurisdiccionales dependientes del Poder Judicial de la Provincia de La Pampa. b) Compilar y sistematizar una base referencial de doctrina judicial local conforme a los principios de integridad, uniformidad y neutralidad.

-De difusión y accesibilidad: c) Coordinar el desarrollo y la actualización de los sistemas de consulta que permitan gestionar la información jurisprudencial compilada y facilitar su acceso y conocimiento para los funcionarios judiciales, profesionales auxiliares de la Administración de Justicia y ciudadanos. d) Elaborar documentos y boletines periódicos, temáticos y estadísticos relativos a temas jurisprudenciales.

-De vinculación y asistencia: e) Asistir al Superior Tribunal de Justicia y a los órganos jurisdiccionales y administrativos del Poder Judicial de la Provincia de La Pampa, en las investigaciones de jurisprudencia y en la implementación de bases y protocolos electrónicos de sentencias y resoluciones a los efectos de mantener su coherencia y consistencia. f)

Entender en la vinculación con las oficinas análogas de otros poderes judiciales y con las editoriales, organizaciones no gubernamentales e instituciones académicas requirentes de jurisprudencia e información judicial para investigación, publicación o estudio.

g) Secretaría de Mantenimiento del Centro Judicial Santa Rosa. En términos generales, su función es mantener en correcto estado de funcionamiento los equipamientos Termo-mecánico y eléctrico (Calderas, Bombas centrífugas, Unidades generadoras de aire UMA, unidades manejadoras de aire VAV, chillers, tableros eléctricos, transformadores, UPS, sistema contra incendio, etc.) que posee el Centro Judicial de Santa Rosa.

h) Oficina de Servicios Generales. Su misión es administrar y proveer al Poder Judicial los servicios e insumos necesarios en cantidad, calidad y oportunidad; identificando permanentemente las necesidades de espacio y edilicias para el normal y eficiente desempeño de sus funciones. Como así también realizar el mantenimiento edilicio, de equipamiento e instalaciones que fuere necesario, salvo lo que corresponda a la Secretaría de Mantenimiento del Centro Judicial Santa Rosa. Dependen de la Oficina, respecto a todos los organismos de cada una de las circunscripciones judiciales, los siguientes sectores:

a) Depósito y Suministros.

b) Mantenimiento, Limpieza y maestranza.

c) Parque automotor.

d) Seguridad.

i) Sector Arquitectura. Posee las siguientes funciones: Relevar las condiciones de infraestructura edilicia de los edificios pertenecientes al Poder Judicial; Constituir y mantener actualizada la base de datos que contenga dicha información; Analizar las necesidades de incorporación o reforma de edificios, tendientes a optimizar su uso asegurando el mayor grado de confort y seguridad a quienes concurren o prestan servicios en los edificios del Poder Judicial; Elaborar pliegos de licitación de acuerdo con las normas vigentes; Emitir opinión técnica con relación a las ofertas recibidas; Proyectar las condiciones ambientales adecuadas para el funcionamiento de las distintas dependencias; Centralizar la recepción de los requerimientos de mantenimiento edilicio; Realizar visitas periódicas a las distintas dependencias del Poder Judicial para relevar las necesidades de mantenimiento; Mantener contacto con los proveedores contratados para la ejecución de trabajos y realizar su seguimiento.

j) Sector Mesa de Entradas y Salidas. Lleva un registro de las entradas y salidas de todo escrito y documentación que ingresa y egresa del Superior Tribunal de Justicia (excluidos

los escritos que se presenten y tramiten ante las Salas A y B, los cuales se presentarán y tramitarán ante sus respectivas Mesas de Entradas).

El Expediente Administrativo

El procedimiento administrativo, definido como la serie, secuencia o sucesión de actos a través de la cual se expresa, ordenada y sistemáticamente, la voluntad administrativa, se materializa y concreta en el expediente administrativo. Éste es, pues, el soporte material del trámite o procedimiento administrativo (Balbín) en donde constan las actuaciones administrativas y demás antecedentes, debidamente ordenados, que se relacionan con aspectos que en aquél se tratan. En el decir de Mata, el expediente constituye el soporte material de una función pública y procesalizada que es la función administrativa. Se advierte, entonces, que los conceptos de expediente administrativos y procedimiento administrativo no se confunden.

De acuerdo con Gordillo, hay algunas diferencias fundamentales respecto de la forma de llevar las actuaciones por la administración y la justicia. Si acaso, la primera impresión es visual. El expediente administrativo no conoce, como el judicial, el empleo uniforme de hojas de igual tamaño y calidad, ni tampoco el prolijo trabajo del empleado que cose los expedientes; en el procedimiento administrativo los expedientes están perforados y unidos por un simple broche y las sucesivas hojas del trámite, de desigual tamaño y formato, calidad y color, van siendo agregadas en cada oficina en que el acto de procedimiento respectivo se produce, por el simple método de abrir el broche y enganchar allí, perforándolas, las nuevas actuaciones.

Como se comprenderá fácilmente, la desprolijidad, desorden, mala conservación de las piezas del expediente (que aparecen semirrotas en una buena cantidad de casos) y por supuesto suciedad (ya que el expediente es llevado de oficina en oficina, pasando por innumerables manos) son la regla, sobre todo cuando el expediente lleva algún tiempo largo de tramitación –lo que no es excepcional-. La pérdida o extravío de expedientes es usual, por lo que resulta absolutamente indispensable pedir y guardar siempre fotocopia de todo, estando listo para reemplazar el expediente cuando no lo encuentren y guardar todavía siempre más copias hasta el final. Olvidarse de este recaudo es exponerse a empezar todo de nuevo. Lo ideal, por supuesto, es que las fotocopias se encuentren certificadas por escribano público, o al menos, selladas por la administración, aunque esto resulta algo a lo que la administración no opone sino su desagrado. Pero a veces es mejor recurrir a ese desagrado, pues no faltarán autoridades posteriores que se animen a negar a las fotocopias simples, ni abogados que por imperativo procesal las nieguen en juicio y pongan así en peligro el sustento documental de los derechos del particular.

El trámite de agregación de escritos al expediente.

Pero a esta dificultad estética e higiénica cabe agregar otras más serias: Cada escrito que presenta el interesado con referencia a un expediente en trámite no siempre es automáticamente agregado a él. Tradicionalmente, en efecto, la práctica argentina es que los escritos que los interesados presentan con respecto a un expediente son agregados, no en la oficina en la cual el expediente se encuentra y a la cual se lo dirige, sino a la mesa de entradas de la repartición para que ésta lo remita a la oficina en la que las actuaciones están radicadas. Posteriormente, se admitió el derecho del interesado a presentar los escritos ante la propia oficina en que el expediente se está tramitando, evitando así el engorroso pase por la mesa de entradas.

La impulsión personal de las actuaciones.

La teoría es que la administración impulsa de oficio el expediente y que el particular no puede impulsarlo; la práctica es que la administración se demora en cada etapa procedimental mucho más tiempo del que se necesita y que el particular solamente puede contribuir a acortar en alguna medida ese tiempo, con su insistencia constante. Asimismo también ocurre en la justicia. Son dos burocracias harto equivalentes.

Para finalizar y a los fines de la caracterización y comparación del expediente administrativo y el expediente judicial, vale recordar que a nivel provincial, el proceso judicial se encuentra reglamentado en el Código Procesal Civil y Comercial y en el respectivo Código Procesal Penal, en tanto que el procedimiento administrativo está reglamentado en la N.J.F. N° 951 y su Decreto Reglamentario 1684/79.