

Conducción y gerencia en la Oficina de Gestión Judicial Poder Judicial de la Provincia de Santa Fe

Leading and management in the Office of Judicial Management
Judicial Power of Santa Fe Province
Condução e gestão no Gabinete de Gestão Judiciária
Poder Judiciário da Província de Santa Fe

Mariana Jimena Drago

*Universidad Nacional del Litoral,
Argentina.*

E-mail: marianadrigo@gigared.com

Resumen

Fecha de recepción: 01/08/2017
Fecha de aceptación: 15/12/2017

La conducción y la gerencia en las organizaciones del Estado se desarrollan en un ambiente no sólo gerencial sino también político. Por esta razón, la gestión pública es más compleja que la gestión privada. En el sector público hay diversidad de actores involucrados, los intereses son en ocasiones contradictorios, el dirigente debe lograr el consenso en torno a sus propuestas, las reglas son rigurosas y los resultados no son fáciles de medir.

En este contexto y bajo la luz de los diferentes expositores en la materia, en el presente trabajo se analizará la situación actual de la Oficina de Gestión Judicial, perteneciente al Poder Judicial de la Provincia de Santa Fe, y se realizará un informe propositivo para el modelo de gestión en que se desarrolla.

Palabras clave

- *Gestión pública*
- *Funciones directivas y gerenciales*
- *Habilidades directivas*
- *Tecnologías gerenciales*
- *Técnicas directivas*

Abstract

Leading and management in state organizations are developed in both managerial and political domains. For this reason, public management is more complex than private management. In the public sector, there is a diversity of actors involved, interests are sometimes contradictory, leaders must reach agreements on their proposals, rules are rigorous and results are not easy to measure.

Keywords

- *Public management*
- *Managerial functions*
- *Management skills*
- *Management technologies*
- *Management techniques*

In this context, and in the light of the different experts on the subject, the present work will analyze the current situation of the Office of Judicial Management, which belongs to the Judicial Power of Santa Fe Province, and will conduct a proposal report for its management model.

Resumo

A condução e a gestão nas organizações do Estado desenvolvem-se em um ambiente não só de gestão, mas também político. Por esta razão, a gestão pública é mais complexa do que a gestão privada. No setor público, há diversidade de atores, envolvidos, os interesses são, às vezes contraditórios, o dirigente deve conseguir o consenso sobre as suas propostas, as regras são rígidas e os resultados não são fáceis de medir.

Neste contexto e à luz dos diferentes expositores na matéria, no presente trabalho será analisada a situação atual do Gabinete de Gestão Judiciária, pertencente ao Poder Judiciário da Província de Santa Fe, e será realizado um relatório proativo para o modelo de gestão no que ela se desenvolve.

Palavras-chave

- *Gestão pública*
- *Diretivas e funções de gestão*
- *Competências de gestão*
- *Tecnologias de gestão*
- *Diretivas técnicas*

1. Introducción

Hoy en día, el ciudadano demanda un sector público eficiente, que logre sus objetivos con la carga tributaria más baja posible sobre los contribuyentes, con el menor número posible de empleados públicos y con la menor absorción posible de recursos económicos por el aparato público. Es así como surge la necesidad de replantear un nuevo modelo de gestión pública.

Desde esta perspectiva, es posible caracterizar dos paradigmas que muestran la evolución de las ideas respecto del rol de estado y su interacción con la sociedad: el de administración pública y el de gerencia pública.

El paradigma de administración pública se orienta al cumplimiento de normas y procedimientos, con criterios de regularidad y con procesos decisorios burocráticos. El modelo institucional es centralizado y la gestión de la alta dirección pública es por carrera administrativa. La presupuestación se realiza por partidas y el indicador de la acción estatal es el gasto público por partidas y finalidades.

Por el contrario, el nuevo paradigma de gerencia pública se orienta a resultados, con criterios de economía, eficacia, eficiencia y con procesos decisorios por objetivos. El modelo institucional es descentralizado y la gestión de la alta competencia es gerencial por competencias y resultados. La presupuestación es por programas, objetivos y resultados y el indicador de la acción estatal es la relación costo–resultados y costo–impacto.

En el año 2014 comenzó a regir en la Provincia de Santa Fe el Nuevo Código Procesal Penal —Ley N° 12.734 (2007)— y con ella un Nuevo Sistema Penal que generó modificaciones en la estructura organizativa y en la cultura organizacional del Fuero Penal. Se crearon nuevos organismos y reparticiones, entre ellos, la Oficina de Gestión Judicial, sobre la que trata este trabajo.

Bajo la luz de los diferentes expositores en la materia, en el presente ensayo se analizará la situación actual de la Oficina de Gestión Judicial, pte-

neciente al Poder Judicial de la Provincia de Santa Fe, y se realizará un informe propositivo para el modelo de gestión en que se desarrolla. El interrogante que se plantea es cuál es el modelo de gestión más adecuado para el logro de sus objetivos.

El método de recolección de datos utilizado, típico de la investigación cualitativa, es la observación participante. Este método se caracteriza por el hecho de que la persona que observa recoge los datos en el medio natural y está en contacto con los propios sujetos observados.

En los siguientes apartados, se propondrá el modelo de gestión más apropiado para la Oficina de Gestión Judicial, fundamentándose en las características actuales del sistema y en las deseables. Luego se analizarán las funciones directivas y sus relaciones con otras instancias de poder, sugiriéndose las transformaciones necesarias para el ejercicio de la dirección. Seguidamente se describirán las capacidades directivas imprescindibles en el ámbito organizacional analizado. Después de considerará el grado de implementación de diferentes tecnologías gerenciales, aconsejándose modificaciones normativas y la evaluación del funcionamiento del Nuevo Sistema Penal. Por último, se describirán las técnicas directivas de liderazgo y negociación que sería conveniente desarrollar en la Oficina de Gestión Judicial.

2. Modelo Gerencial de Gestión Pública

En el Modelo de Gerencial de Gestión Pública descrito por Oscar Oszlak (Oszlak y Malvicino, 2001) se promueve la tercerización, la asociación gobierno-sociedad civil, el reconocimiento del cliente-ciudadano como nuevo criterio del control de gestión, la descentralización y desconcentración del aparato estatal.

Este enfoque, también conocido como de gestión posburocrática, tiene las siguientes particularidades: administración profesional, utilización de

indicadores de desempeño, división de las organizaciones públicas en unidades menores, mayor competencia entre las unidades, énfasis en el uso de prácticas de gerencia originadas en el sector privado, énfasis en una mayor disciplina y moderación en el uso de recursos.

En el ámbito organizacional del Fuero Penal del Poder Judicial de Santa Fe, pueden encontrarse características propias de la gestión posburocrática en cuanto a la desconcentración de poder que se dio con la Reforma Penal que comenzó a implementarse en el año 2014.

Hasta entonces, intervenían en el proceso los fiscales y los defensores oficiales, cuya dependencia institucional del Procurador General, que integra la Corte Suprema de Justicia, ocasionaba que las funciones de defender y acusar se confundieran en un mismo órgano. Todo se concentraba en Tribunales, congestionándose el sistema, con las consiguientes demoras que esto implicaba. Los expedientes se acumulaban en los juzgados, que estaban a cargo de los Jueces y que cumplían funciones administrativas, además de las jurisdiccionales para las que estaban designados.

Con la nueva justicia penal, todo es tratado y resuelto en audiencias orales y públicas, creándose nuevos organismos y reparticiones que suman funciones y desconcentran poder.

• Ministerio Público de la Acusación (MPA)

Si bien integra el Poder Judicial, tiene independencia para definir sus objetivos institucionales y para actuar en consecuencia (autonomía funcional y administrativa) y también dispone del manejo de sus recursos económicos (autarquía financiera).

El Ministerio está a cargo del Fiscal General, quien dura seis años en sus funciones y es designado por el Poder Ejecutivo con acuerdo de la Asamblea Legislativa. Se trata de un referente de carácter político que tiene a su cargo, durante ese período, la política de persecución penal en la provincia.

Los Fiscales Regionales, por su parte, son los responsables del Ministerio en la circunscripción

judicial para la que fueron designados. Duran seis años en el cargo y son designados de la misma forma que el Fiscal General. Son cinco en total, uno por región.

Los fiscales y fiscales adjuntos ejercen la acción penal pública de acuerdo con la distribución de trabajo dispuesta por los fiscales regionales, quienes determinan la cantidad, el asiento y el área territorial de incumbencia de las Fiscalías.

• **Servicio Público Provincial de la Defensa Penal (SPPDP)**

Es una institución con autonomía funcional y administrativa y autarquía financiera dentro del Poder Judicial. La autonomía funcional y administrativa implica que ejercerá sus funciones sin sujeción a directivas que emanen de órganos ajenos a su estructura. Fija las políticas institucionales, ejerce la superintendencia de la institución con todas las potestades administrativas, reglamentarias, disciplinarias y de contralor, propone al Poder Ejecutivo el nombramiento, remoción y ascensos de sus miembros.

La autarquía financiera implica que elabora y propone su propio presupuesto y ejecuta el que le fuera asignado a través de la Administración General, con los controles y fiscalización correspondiente y la auditoría externa del Tribunal de Cuentas.

A nivel estructura, el Servicio está a cargo del Defensor Provincial, un funcionario que, al igual que el Fiscal General, dura seis años en sus funciones y es designado de idéntica forma.

En cada una de las cinco circunscripciones judiciales se ubica una Defensoría Regional, a cargo de un Defensor regional.

El Servicio se integra, finalmente, con cuerpo de defensores públicos y defensores públicos adjuntos.

• **Nuevos Tribunales Penales y Oficina de Gestión Judicial (OGJ)**

Los jueces ya no se ocupan de tareas administrativas sino que se dedican a su función específica: tomar decisiones en el marco de una audiencia pública. Corresponden a la Oficina de Gestión

Judicial las tareas administrativas y organizativas. En tanto los directores de la Oficina de Gestión, por definición legal, no pueden ser abogados, sino expertos en esa área. La Oficina se encarga armar la agenda de audiencias y también de brindar información al público, de decidir cuestiones vinculadas con el personal administrativo y de elaborar un informe de gestión para someter a consideración, en última instancia, de la Corte Suprema de Justicia.

En cada una de las cinco circunscripciones judiciales existe una Oficina de Gestión Judicial de Primera Instancia, a cargo de un Director de Primera Instancia cada una. En las Circunscripciones N° 1 (Santa Fe) y N° 2 (Rosario), también fueron creadas Oficinas de Gestión Judicial de Segunda Instancia, a cargo de Directores de Segunda Instancia.

Este trabajo está referido a la Oficina de Gestión Judicial de Segunda Instancia de Santa Fe.

• **Centros de Asistencia Judicial (CAJ)**

Dependen del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos. Son cinco los Centros de Asistencia Judicial que están funcionando en la provincia con el objetivo garantizar el acceso a la justicia por parte de los ciudadanos, ofreciendo contención, respuesta y acompañamiento a víctimas de delitos, así como el servicio de mediación penal.

En conclusión, podría hablarse de una desconcentración del poder en el ámbito de la Justicia Penal. Se crearon instituciones con funciones tanto de formulación de políticas como ejecutivas, con responsabilidades y presupuestos propios y capacidades de contratación de personal limitadas (MPA y SPPDP).

En este contexto, el modelo de gestión más apropiado para la Oficina de Gestión Judicial sería el Modelo de Gerencia Pública.

El Nuevo Sistema Penal apuntó al logro de resultados: la realización de las audiencias orales y la resolución de causas, siendo esta orientación más adecuada que el cumplimiento de normas y procedimientos que llevaban a gestionar expedientes escritos por años.

El criterio de diligenciar trámites de determinada manera, por el hecho de que siempre se hizo así (regularidad), fue reemplazado por el de lograr una mayor eficiencia y eficacia. Por ejemplo, las citaciones antes se realizaban por oficio y las notificaciones únicamente por cédula. En la actualidad, las citaciones se hacen telefónicamente o por e-mail y las notificaciones, por cédula y por e-mail. Todo esto con la intención de despapelizar la carpeta judicial y agilizar los trámites.

El proceso decisorio, antes burocrático, ya que todas las cuestiones, administrativas y jurisdiccionales eran puestas a consideración del juez, ahora es por objetivos. Si bien los temas jurisdiccionales siguen siendo resueltos por el juez, los administrativos fueron delegados al director de la oficina, que compatibiliza con los objetivos definidos.

También se buscó participación del ciudadano a través de reuniones mensuales con la presa, en donde se dan a conocer los datos estadísticos y se comentan causas de relevancia pública.

El modelo institucional antes de la reforma, estaba centralizado en Tribunales. Fiscales y Defensores dependían del Procurador, que a su vez, integra la Corte. En el nuevo modelo, se descentralizó el poder estatal en nuevos organismos: el Ministerio Público de la Acusación (fiscales) y el Servicio Público Provincial de la Defensa (defensores).

La carrera judicial fue tenida en cuenta cuando se abrieron los concursos para ocupar los nuevos cargos creados, pero también fueron evaluadas las competencias personales y académicas de los postulantes, posibilitándose el ingreso al Poder Judicial de otros profesionales.

En la Oficina de Gestión Judicial, pueden apreciarse características de gestión posburocráticas, tales como la administración profesional, ya que está dirigida por un contador, y la utilización de indicadores de desempeño para permitir el seguimiento y evaluar el cumplimiento de los objetivos del sistema, por ejemplo las tasas de realización de audiencias, las tasas de resolución de causas, entre otras.

No obstante las características mencionadas, propias del Modelo Gerencial, todavía subsisten otras del Modelo de Administración Pública, *que sería conveniente reemplazar*. Tal es el caso de la presupuestación por partidas y no por programas, objetivos y resultados y el indicador de la acción estatal por partidas y finalidades y no por relación costo–resultado.

3. Funciones directivas y gerenciales

La función gerencial del Director de la Oficina de Gestión Judicial, entendida como un proceso que involucra diferentes actividades para el logro de los objetivos de la organización, podría sintetizarse en planificación, organización, dirección y control, según la clasificación de Chiavenato que se cita en el texto de Francisco Borjas Urribarri (Borjas Urribarri y Vera Guadrón, 2008).

En cuanto a la planificación, el Director determina cuáles son los objetivos a cumplir y qué debe hacerse para alcanzarlos. Tales objetivos son la realización de las audiencias programadas y la resolución de las causas ingresadas. Para lograrlo deben notificarse correctamente las fechas de las audiencias y cumplir las etapas del proceso para que el juez pueda resolver.

En cuanto a la organización, el Director asigna autoridad y responsabilidad a las personas que tienen a su cargo la ejecución de las funciones respectivas.

La intervención de la Oficina de Gestión Judicial en el proceso recursivo empieza con el ingreso de la causa en el sistema informático de gestión y la integración del Tribunal, que es notificada a las partes y a los designados a los efectos de las recusaciones o excusaciones a las que hubiere lugar. Transcurridos 3 días, el Tribunal queda firme y debe resolver la admisibilidad del recurso, que es notificada por la oficina a los intervinientes. Declarado admisible el recurso, las actuaciones se ponen a disposición de las partes por 10 días para su examen. Vencido el plazo, se

convoca una audiencia con un intervalo no menor de 3 días ni mayor de 15 días según la urgencia o complejidad del caso, en la que se produce la prueba y se oye a las partes. La oficina realiza las notificaciones y las citaciones de las personas intervinientes. Además, se encarga de la preparación de la sala, la grabación de la audiencia y la confección del acta. Concluida la misma, el Tribunal deberá dictar la resolución dentro de los 20, 6 o 10 días, según se trate de apelaciones de sentencias, de medidas cautelares u otras resoluciones. Finalmente, las resoluciones definitivas son protocolizadas y notificadas por personal de la oficina.

Para el cumplimiento de las diferentes etapas del proceso, se organizó el trabajo en unidades funcionales:

- Atención al público: brinda atención a las personas, orientándolas e informándoles el estado de la causa, la programación y la realización de audiencias, recibe las presentaciones y registra los movimientos en el sistema informático, entre otras ocupaciones.
- Administración de causas: planifica y organiza la agenda de las salas de audiencias, publica la

lista de audiencias programadas, archiva los protocolos de Resoluciones y Sentencias, entre otras actividades.

- Notificaciones y Comunicaciones: notifica las audiencias programadas y las resoluciones, solicita y coordina con los Organismos de Seguridad el traslado de los detenidos para asistir a las audiencias o notificarse de las resoluciones, se ocupa de las comunicaciones externas (con los medios de comunicación social y otras instituciones) y de las internas (hacia los miembros de su estructura, magistrados y funcionarios), entre otras tareas.
- Sala: es responsable del registro de las audiencias (filmación y audio), de su resguardo y custodia, confecciona el acta y la pone a disposición de las partes, entre otras funciones.
- Recursos y Estadísticas: lleva el registro de personal, asentando permisos y licencias, efectúa informes periódicos y detallados de la gestión, reporta las estadísticas e indicadores de gestión al Director, entre otras ocupaciones.

La estructura organizativa de la oficina se representa en el siguiente organigrama:

Figura 1. Estructura organizativa



Fuente: *Elaboración propia.*

Los funcionarios y empleados que conforman cada unidad tienen la autoridad para llevar a cabo las tareas encomendadas y a su vez, son responsables de la realización de las mismas.

La función de dirección, implica ejecutar lo planificado de acuerdo con la estructura organizacional, mediante la orientación y motivación de esfuerzos del grupo en el logro de objetivos.

El director motiva a los funcionarios y empleados para que desempeñen su actividad y así lograr los objetivos de la oficina, utilizando la disciplina de ser necesario.

Una de las maneras de lograrlo es a través de las calificaciones anuales del personal administrativo por concepto personal, que comprende la evaluación de los caracteres de la personalidad del agente y su grado de contribución al mejor desempeño de las tareas a su cargo, siempre en relación con la responsabilidad emergente del cargo de revista. La calificación también recae sobre los siguientes rubros: antigüedad, asistencia y puntualidad, conducta y participación en cursos del Centro de Capacitación Judicial, los cuales son confeccionados por la Corte Suprema de Justicia según los datos obrantes en los legajos o registros personales respectivos.

La calificación otorga un puntaje, dando lugar a una lista de mérito de donde se seleccionan los agentes para cubrir las vacantes por ascensos.

Por último, la función de control consiste en comprobar si todas las etapas del proceso marchan de conformidad con el plan adoptado, las instrucciones transmitidas y los principios establecidos, con el objetivo de identificar las debilidades para rectificarlos y evitar que se repitan.

Todos los días, el director recibe un reporte de las audiencias realizadas, postergadas, canceladas o continuadas y de los motivos que dieron lugar a la no realización de las audiencias. Puede ocurrir que una audiencia debió ser postergada debido a una falla en la notificación de una de las partes. Esto dará lugar a que se refuercen los controles en la Unidad de Notificaciones e incluso en la Unidad de Sala.

Mensualmente, el director también controla las estadísticas sobre las causas ingresadas, las audiencias realizadas y no realizadas, las cargas de trabajo de los jueces, las resoluciones dictadas, las causas terminadas y en trámite. Toda información que le permite ubicar falencias y rectificarlas. Por ejemplo, si un juez tiene más causas asignadas que los demás, en las siguientes integraciones de Tribunal, no se le asignarán causas hasta equipa-

rarse con los demás jueces, de manera de evitar la sobrecarga de trabajo.

El modelo de gerencia del desempeño propuesto por Ruth Richardson (Richardson, 2001) se sustenta sobre la base de que los ministros (políticos) especificarán los objetivos y evaluarán la consecución de los mismos, mientras que los gerentes tendrán que gerenciar y asumir la responsabilidad en cuanto a la producción de los resultados definidos.

En el caso de la Oficina de Gestión Judicial se le delegó la responsabilidad, pero no la autoridad en lo que se refiere a insumos. El director a cargo, no puede reclutar ni despedir personal, menos establecer sus salarios. Tampoco maneja un presupuesto que le permita adquirir equipamiento, ni muebles, ni siquiera pagar viáticos. Para todo lo mencionado, depende de la Corte.

De este modo, la autoridad delegada no está en correspondencia con las responsabilidades, siendo este uno de los pilares de la teoría.

Tal como sostiene el autor Francisco Longo (2002): «La atribución de autoridad jerárquica no equivale a la habilitación real para el ejercicio de una función directiva».

En la Oficina de Gestión Judicial, *deberían transformarse las relaciones* con las dos instancias de poder: la Corte, por un lado, donde se formulan las líneas de actuación y la asignación de los recursos, y la Dirección General de Administración, encargada de la ejecución presupuestaria, ya que Director de la oficina tiene importantes limitaciones a la hora de tomar decisiones y carece de la discrecionalidad necesaria para el ejercicio de la dirección.

Según la autora Regina Pacheco (2003), la gestión pública es más compleja que la gestión privada. En el sector público hay muchos actores involucrados, los intereses son a veces contradictorios, el dirigente debe lograr el consenso en torno a sus propuestas, las reglas son rígidas y los resultados son difíciles de medir.

El enfoque principal —agente aplicado a las organizaciones públicas realizado por Peter Boorsma (1997)— aporta una parte esencial de

los fundamentos teóricos de la gerencia pública moderna. Esta teoría distingue claramente las diversas relaciones existentes entre un político y un gerente público. El principal tiene el poder de formular las metas y tiene el poder del dinero, pero el agente tiene el poder que le otorga el conocimiento acerca del proceso de gestión.

En el ámbito organizacional analizado es posible distinguir varias relaciones verticales entre el principal (Corte) y el agente (la Oficina de Gestión Judicial), cinco descendentes y dos ascendentes. Las relaciones descendentes son:

- las metas públicas, los objetivos y las indicaciones dadas a la oficina,
- los presupuestos otorgados a la oficina a través de la Dirección General de Administración,
- el control/seguimiento de la oficina por parte del principal, mediante informes semanales, mensuales y anuales,
- la auditoría de las finanzas y resultados de la oficina (esta relación está restringida, ya que la oficina no tiene una Unidad Financiera, sino que se maneja a través de la Dirección General de Administración), y
- el otorgamiento de incentivos.

Las relaciones verticales ascendentes son las siguientes:

- la vinculación por parte del agente y
- la información por parte del agente, mediante informes semanales, mensuales y anuales mencionados.

4. Habilidades directivas

Los resultados de la función directiva se encuentran determinados por la distribución equilibrada de las habilidades de gestión. Seguidamente se describirán las *capacidades imprescindibles* en el ámbito organizacional analizado.

En la Oficina de Gestión Judicial, la capacidad de análisis sistémico y del contexto es el punto de

partida para determinar situaciones problemáticas del entorno y de la oficina en sí, para proveer soluciones concretas. La Unidad de Notificaciones es un sector clave para la oficina, ya que una notificación errada puede dar lugar al fracaso de una audiencia. Por esta razón, es necesario implementar controles al momento de la fijación de la fecha de audiencia, desde la Unidad de Administración Causa y semanalmente, desde la Unidad de Estadística.

La capacidad para formular objetivos de actividades, tareas, unidades organizativas y operacionalizarlos en metas evaluables es muy importante, ya que cada equipo de trabajo y cada persona sabría lo que se espera de ella. La información estadística mensual permitiría evaluar el desempeño de cada sector, en términos de cantidad de audiencias realizadas, cantidad de notificaciones y citaciones, etc.

La capacidad para la construcción de redes gerenciales es fundamental para relacionarse entre los Directores de las OGJs de la Provincia en vistas de solucionar problemas e intercambiar información. Con estas finalidades, la OGD de Cámara puede prestar Salas de Audiencia a la OGJ de Primera Instancia. Asimismo, la OGJ de Primera Instancia informa a la OGD de Cámara sobre el estado de las causas y los acuerdos realizados en dicha instancia.

La capacidad de análisis de alternativas implica la búsqueda de opciones a la resolución de problemas, previo a la toma de decisiones. La capacidad para la toma de decisiones es importante para detener oportunamente la búsqueda de alternativas y decidir entre éstas cuál dará solución al problema. El momento de integrar un Tribunal se debe tomar en consideración cuestiones tales como las causales de recusación y excusación, la intervención del juez en otras etapas del proceso y la cantidad y tipo de causas asignadas. Luego, se designa el o los jueces que intervendrán de manera tal que se eviten dilaciones posteriores por recusación, excusación o por sobrecarga de trabajo.

El liderazgo, entendido como la capacidad de movilizar voluntades individuales y grupales, es imprescindible para alcanzar los objetivos. Esta

habilidad está ligada a la motivación, ya que para lograr la acción, se deberá dar un motivo de logro, afecto o poder. La motivación en la OGJ podría originarse fomentando el interés en conservar el puesto de trabajo en la oficina o en lograr un ascenso de categoría a través de una buena calificación del Director.

La capacidad para formar equipos con la necesaria dotación de orientaciones y capacidades, distribuyendo responsabilidades en las unidades funcionales es una habilidad ineludible para organizar el trabajo. La Unidad de Notificaciones y Citaciones, por ejemplo, está formada por cuatro empleados y es razonable dividir las tareas por tipo de notificación (admisibilidades, audiencias, resoluciones definitivas) y citaciones para optimizar el trabajo.

La capacidad de implementación, es decir, la puesta en práctica de soluciones, removiendo y anticipando problemas y movilizando la asignación de recursos, también es importante en la oficina. En algunas oportunidades es conveniente anticiparse a las complicaciones, como en el caso de que exista la posibilidad de que un juez otorgue una libertad. Las libertades deben ser dadas de manera inmediata. Por este motivo, es útil coordinar anticipadamente con el Servicio Penitenciario el traslado del detenido para ser notificado y, si se otorga la libertad, entregarle a la custodia la Orden de Libertad sin dilaciones.

El manejo de conflictos y la negociación, entendidas como la capacidad para alcanzar fórmulas de solución mutuamente convenientes entre partes con intereses mutuamente excluyentes, también deben ponerse en práctica al momento de la asignación de oficinas, salas de audiencia y personal entre las OGJs, de manera que se logren acuerdos que cubran las necesidades de todas las partes.

Por último, y sin pretender agotar la enumeración de habilidades directivas y de gestión necesarias en el ámbito descrito, no puede dejarse de mencionar a la conducción del cambio organizacional, como la capacidad para liderar transformaciones de estruc-

tura, sistemas y procesos organizativos, a través de modificaciones en el comportamiento, el clima y la cultura en las organizaciones. Corresponde a los Directores de las OGJs deberán conducir el cambio hacia una Nueva Justicia Penal.

5. Tecnologías gerenciales

El Planeamiento estratégico, entendido como el conjunto de instrumentos que permiten mejorar las capacidades de los equipos de gestión mediante determinadas operaciones gerenciales, en la Oficina de Gestión Judicial, está implementado parcialmente.

El análisis de la situación y la estructura de los problemas se realiza a periódicamente. Una situación problemática es la postergación de las audiencias. Las causas pueden ser imputables al defensor, al fiscal, al Servicio Penitenciario, al imputado en libertad, al detenido, al fracaso de la notificación, entre otras. Los motivos de las postergaciones son tabulados mensualmente y se calculan porcentajes de cada causa sobre el total. También se determina la tasa de realización de audiencias en forma mensual. Con todos estos datos, se prioriza el motivo que da lugar a la mayor postergación de audiencias, que suele ser la no concurrencia a la audiencia del imputado en libertad. Entonces, se organiza una reunión con los representantes de la Dirección General de Coordinación con las OGJs, organismo dependiente de la Policía de la Provincia, encargado de las citaciones de los imputados en libertad, para acordar mecanismos que permitan asegurar que la persona se presentará en la audiencia.

La construcción de escenarios, por el contrario, está *pendiente de implementación* en la OGJ. La identificación de las variables que pueden afectar en el futuro el contexto de actuación de la institución y la construcción de las hipótesis optimistas, probables y pesimistas, sería conveniente para anticiparse a los problemas.

La construcción de la visión, la formulación de la misión institucional, la formulación de la estrategia institucional, se efectuaron al momento de la elaboración del Reglamento, sin embargo no se revisan periódicamente. Análisis del tipo Misión Actual – Misión Futura y la adecuación de la misión expresada en el Reglamento a la Misión Institucional formulada metódicamente permitiría establecer expectativas de resultados a largo plazo y definir logros intermedios y de corto plazo.

La misión de las Oficinas de Gestión Judicial establecida en el Reglamento es lograr una efectiva y eficiente administración de recursos humanos y materiales a los efectos de optimizar la organización de la actividad administrativa del Colegio de Cámara de Apelación y de Primera Instancia.

Para definir la Misión Actual habría que preguntarse qué necesidades se satisfacen, por medio de qué servicios, regulaciones y controles, de qué personas, en qué área de cobertura y cuáles son las ventajas de la oficina. Las mismas preguntas deben realizarse para determinar la Misión Futura.

Identificadas las faltas de correspondencia entre la visión, objetivos y percepciones de los miembros de la Institución y la Misión en términos jurídicos, *debería modificarse la actual normativa*, adecuando la Misión expresada en el actual marco jurídico por la Misión Institucional formulada.

También contribuirían a la revisión del planeamiento estratégico la realización del Análisis FODA y del Análisis del juego de actores, ya que posibilitaría ajustar la estrategia en su viabilidad y factibilidad.

La Dirección por objetivos, entendida como la formulación de objetivos generales y específicos de cada una de las unidades organizativas de la institución en función de la visión, la misión y la estrategia institucional, en el corto y en función de los objetivos de largo plazo, está implementada en la OGJ. Asimismo, están identificadas las áreas de resultado clave y los factores de éxito.

La OGJ asigna y distribuye sus funciones entre las distintas unidades de la oficina, como se desarrolló en el punto de «Funciones Directivas y Gerenciales», siendo los factores claves de éxito:

- En la Unidad de Sala, la notificación y citación exitosa, que hace posible la realización de la audiencia;
- En la Unidad de Administración de Causas, la distribución equitativa del trabajo, para impedir sobrecargas y el cumplimiento de los plazos en el agendamiento de audiencias, de manera de evitar demoras innecesarias en la resolución de las causas.

La Formulación integral de programas y proyectos, implica focalizar las situaciones problemáticas, formular objetivos generales de producción, diseñar programas, identificar sus componentes y objetivos específicos, formular las actividades para implementar cada componente, formular las metas, programar tiempos, recursos y costos de las actividades e identificar las instituciones o unidades organizativas responsables de las actividades y las fuentes de financiamiento. Esta tecnología de gestión está *pendiente de implementación* en la Oficina de Gestión Judicial. Por ejemplo, podrían formularse programas de capacitación para el personal judicial relativos al Nuevo Sistema Penal, programas destinados a profesionales y periodistas relacionados con el Reglamento de las Salas de Audiencias.

El Diseño de procesos, actividades y tareas, junto con el cálculo de indicadores y el mejoramiento continuo de la capacidad de las operaciones es una tecnología de gestión que está implementada en la OGJ.

El análisis de tareas desempeñadas por cada agente y los tiempos de su realización para redefinir las tareas orientadas a aumentar las prestaciones, la eliminación de tareas innecesarias, la incorporación de nuevas tecnologías, la capacitación, el establecimiento de objetivos en términos de calidad y cantidad, tiempos y el seguimiento de su cumplimiento, posibilitan el mejoramiento de la productividad.

Con la incorporación del Sistema de Apoyo a la Gestión Penal elaborado por la empresa NEORIS, la Unidad de Notificaciones y Citaciones puede realizar las cédulas a través de plantillas, eliminándose las

demoras ocasionas por su realización manual. Además, con un solo clic, se envían notificaciones por e-mail a las partes.

Por otro lado, periódicamente se convoca a reuniones de capacitación, en donde cada personal explica a sus compañeros las tareas que realiza. De esta forma, es posible tener un conocimiento global de todas las etapas del proceso. En estas reuniones, también se originan debates a cerca de la mejor manera de realizar las tareas y son los mismos compañeros los que proponen cambios para una mejor prestación de servicio.

Mensualmente, se realizan informes estadísticos que contienen la cantidad de audiencias finalizadas, continuadas, canceladas y postergadas, junto con la tasa de realización de audiencias (audiencias finalizadas + continuadas / audiencias programadas). También se exponen la cantidad de causas ingresadas en el año y en los años anteriores, las causas resueltas y las causas en trámites, calculándose la tasa de resolución de causas (causas resueltas / causas ingresadas). El informe se completa con información cualitativa (audiencias por tipo, causas ingresadas por origen, causas resueltas por tipo y por resultado) y por juez (causas asignadas, audiencias realizadas, resoluciones). Por último, se incluye la cantidad de notificaciones y citaciones del período.

El seguimiento de la evolución de estos indicadores es de suma utilidad para la Dirección porque le permite detectar desvíos y corregirlos.

Otra manera de mejorar la capacidad operativa es la comparación de mejores prácticas (benchmarking) con las demás OGJs en base a las mejores prácticas identificadas en las demás oficinas adaptándolas a la propia realidad. Por esta razón, *es importante que los Directores de las OGJs mantengan reuniones periódicas* para intercambiar de información y lograr el consenso en determinadas cuestiones.

La evaluación de políticas públicas, es decir, las operaciones gerenciales tendientes a evaluar los productos, resultados e impactos, valorar la cobertura, eficacia, eficiencia, participación y equidad de las políticas públicas, retroalimentando el planeamiento estratégico, la formulación de programas y el diseño de procesos, no se realiza como tal en la Oficina de Gestión Judicial. Los sistemas de control implementados son internos y de gestión y no abarcan métodos, técnicas ni instrumentos de la investigación evaluativa.

Sería de gran utilidad realizar una evaluación del funcionamiento del Nuevo Sistema Penal en los 3 años transcurridos desde su puesta en marcha, determinándose si realmente se disminuyeron los tiempos en la administración de Justicia, por ejemplo, o si se redujo la litigiosidad mediante acuerdos reparatorios logrados a través de la mediación penal.

También, podría evaluarse el Sistema Penal en un determinado período de tiempo teniendo en cuenta el impacto social de sus resultados, como se expone a continuación en la Tabla N° 1.

Tabla 1. Evaluación del Sistema Penal

EFECTO	VARIABLE	INDICADOR
Producto	Audiencias	Nº de Audiencias
		Tasa de Realización de Audiencias
Resultados	Causas Resueltas	Nº de Causas Resueltas
		Tasa de Resolución de Causas
Impactos	Delictividad	Cantidad de Delitos Ocurredos
		Variación Respecto de Períodos Anteriores

Fuente: Elaboración propia.

6. Técnicas directivas

En la Oficina de Gestión Judicial del Poder Judicial de Santa Fe sería útil *modificar las técnicas directivas de liderazgo*, aplicándose el concepto que Francisco Longo denominó liderazgo distribuido (Longo, 2009).

El liderazgo distribuido se basa en la consideración del liderazgo como una tarea que tiene que ser compartida. El líder promueve en su entorno la aparición de personas dispuestas a asumir responsabilidades sobre iniciativas, proyectos, encargos, en otras palabras, se rodea de gente dispuesta a ejercer en sectores específicos de la organización, las tareas del liderazgo. Es un concepto que va más allá de delegar, ya que las personas se ven impulsadas a emprender por sí mismas y requiere de límites y mecanismos de evaluación.

La potencial transferencia del liderazgo depende de las capacidades del directivo de liderar, de las características del equipo —talento, madurez, compromiso— y del tipo de organización —de conocimiento.

La Oficina de Gestión Judicial, reúne las características de una organización de conocimiento, ya que produce un resultado de alto valor añadido (administración de recursos para optimizar la organización de los Colegios de Jueces y el impacto en la justicia derivado de sus actividades), se utilizan sistemas técnicos complejos cuyo dominio necesita conocimientos (leyes procesales penales), el equipo humano debe ser cualificado y tener autonomía (abogados para determinadas funciones), se requiere trabajo en equipo para realizar ciertas tareas y la estructura tiende a la horizontalidad.

La oficina está al mando de un director (contador), al que le reportan los integrantes de las Unidades de Atención al Público, Administración de Causas, Notificaciones y Comunicaciones, Sala, y Recursos y Estadísticas. El directivo tiene capacidad de liderar y el equipo cuenta con talento, madurez y compromiso que posibilitarían asumir el estilo de liderazgo distribuido.

Para implementarlo, el primer paso sería designar jefes de unidad a las personas más talentosas

y dispuestas a asumir responsabilidades sobre encargos e iniciativas. Luego, habría que facilitar la colaboración a través de actividades de socialización y reuniones periódicas. Y por último, una vez lograda la confianza necesaria en las relaciones interpersonales, transferir el liderazgo, no sólo delegando el trabajo, sino permitiendo que los jefes tomen sus propias decisiones más allá de la voluntad de la autoridad delegante.

Esta forma de liderazgo impactaría positivamente en la motivación del personal y en consecuencia, en los logros de la organización.

Otra técnica directiva que no está adecuadamente desarrollada en la OJG es la *negociación* a nivel interno. La correcta elección del estilo negociador y de las estrategias depende de la naturaleza de la negociación de que se trate: complejidad, plazo, necesidad de llegar a un acuerdo y posición dominante.

Sin embargo, las negociaciones de tipo competitivo, en donde los participantes son adversarios, el objetivo es la victoria y se insiste en la posición, no son las adecuadas en cuestiones inter e intraequipos dependientes de una misma organización. Las relaciones entre las partes se establecen en términos de confrontación, cada negociador es duro con su postura y en definitiva no se trata de encontrar la mejor solución posible al conflicto.

Por el contrario, las negociaciones cooperativas, donde las partes confían entre sí, las condiciones son ofrecidas, no impuestas, y se consideraron las necesidades de las partes, son más adecuadas. Las negociaciones deberían realizarse en términos de colaboración, buscando la satisfacción de ambas partes en el acuerdo.

7. Reflexiones finales

Habiendo transcurrido 3 años desde la puesta en marcha del Nuevo Código Procesal Penal en la Provincia de Santa Fe, en este trabajo se analizó la situación de la Oficina de Gestión Judicial de

Segunda Instancia de Santa Fe en relación con el modelo de gestión más apropiado para el logro de sus objetivos, las funciones, capacidades y técnicas directivas necesarias el ejercicio de la dirección y la implementación de las diferentes tecnologías gerenciales.

El Nuevo Sistema Penal implicó una reforma integral, un profundo cambio estructural y cultural, contribuyendo a una mayor calidad institucional porque la realización de audiencias orales y públicas le otorga al proceso la transparencia y la publicidad propia de los actos de gobierno.

Del desarrollo efectuado, se concluye que la existencia de buenos directivos, que cuenten con las habilidades y la autoridad necesaria para el ejercicio de las funciones directivas y que dominen las tecnologías y las técnicas gerenciales, y la consolidación de un Modelo Gerencial de Gestión Pública que los produzca son las variables cruciales de las reformas institucionales que deberán realizarse para alcanzar eficaz y eficientemente el logro de los objetivos perseguidos por la Oficina de Gestión Judicial.

Referencias bibliográficas

- Boorsma, M. (1997, mayo). La gerencia pública moderna en la teoría y en la práctica. Especial referencia a los Países. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, 8, Caracas. Recuperado de <http://siare.clad.org/revistas/0029900.pdf>
- Borjas Urribarri, F.J., y Vera Guadrón, L.V. (2008). Funciones gerenciales del director de las Escuelas Bolivarianas. *Revista Científica Electrónica Ciencias gerenciales*, 11(4), 70-103.
- Ley Nro. 12.734. Nuevo Código Procesal Penal de la Provincia de Santa Fe, Argentina. Diario oficial de la Provincia de Santa Fe, 31 de Agosto de 2007.
- Longo, F. (2002). Institucionalizar la gerencia pública. Retos y dificultades. Ponencia presentada en el Primer Congrès Català de Gestió Pública. Barcelona, septiembre de 2002. Grupo de trabajo Presente y Futuro de la Dirección Pública.
- ——— (2009). Liderazgo distribuido en la administración pública. Ponencia presentada en el XIV Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, 27–30 de Octubre de 2009. Salvador de Bahía, Brasil.
- Oszlak, O. y Malvicino, G. (2001). Nuevos Modelos Institucionales para la Gestión Pública: Experiencias Comparadas y Aplicaciones Potenciales al Caso Argentino. Jefatura de Gabinete de Ministros, Programa de Modernización del Estado. Buenos Aires. Recuperado de <http://fcpolit.unr.edu.ar/blogs/administracionpublica2/files/2015/05/U4-Oszlak-y-Malvicino-NUEVOS-MOD-INST-GEST-PUBL.pdf>
- Pacheco, R. (2003, junio). Cambios en el perfil de los dirigentes públicos en Brasil y desarrollo de competencias de dirección. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, 26. Caracas. Recuperado de http://bresserpereira.org.br/ver_file_3.asp?id=1916
- Richardson, R. (2001, febrero). Responsabilización política y gerencia del desempeño del sector público: examinando vínculos y lecciones. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, 19. Caracas. Recuperado de <http://old.clad.org/portal/publicaciones-del-clad/revista-clad-reforma-democracia/articulos/019-febrero-2001-1/responsabilizacion-politica-y-gerencia-para-el-desempeno-en-el-sector-publico-examinando-vinculos-y-lecciones-1/view>

Registro bibliográfico

Drago, M.J. (2017). Conducción y gerencia en la Oficina de Gestión Judicial Poder Judicial de la Provincia De Santa Fe. *Revista Ciencias Económicas*, 14(02), 93-105.