

El modelo organizativo de la Oficina de Gestión Judicial Poder Judicial de la Provincia de Santa Fe

The Organizational Model of the Judicial Management Office in the Judicial Power of Santa Fe Province

O modelo organizacional do Gabinete de Gestão Judiciária Poder Judiciário da Província de Santa Fe

Mariana Jimena Drago

Universidad Nacional del Litoral, Argentina

E-mail: marianadrago@gigared.com

Resumen

Fecha de recepción: 14/09/2018
Fecha de aceptación: 06/06/2019

Las políticas de diseño administrativo y de reorganización incluyen deliberaciones en torno a formas organizacionales, pero también implican luchas en torno a símbolos, legitimidad e identidad de la administración pública. Una teoría sobre la administración pública debe dar cuenta de la complejidad de la organización administrativa, de sus actores y del cambio que en ella opera.

En el presente trabajo se efectuará un estudio organizativo aplicado a la Oficina de Gestión Judicial perteneciente al Poder Judicial de la Provincia de Santa Fe y se realizará una propuesta organizativa global.

Se considerarán los ámbitos conceptuales fundamentales que agrupa cualquier organización pública: ámbito sociotécnico, ámbito político-cultura y ámbito de control y mejora.

Por último, se aplicará la técnica de los Modelos de Orientación Estratégica (MOEs) a la Oficina de Gestión Judicial mostrando diferentes escenarios potenciales de cambio.

Palabras clave

- *Modelo organizativo*
- *Estructura administrativa*
- *Gestión de personal*
- *Cultura organizativa*
- *Cambio organizativo*

Abstract

Administrative design and reorganization policies include deliberations on organizational forms. Furthermore, these policies involve struggles related to the symbols, legitimacy and identity of the public administration. A

public administration theory must account for the complexity of the administrative organization, its actors and the change that takes place in it.

The purpose of the present work is to conduct an organizational study applied to the Office of Judicial Management belonging to the Judicial Power of Santa Fe Province. Moreover, a global organizational proposal will be made.

The fundamental conceptual areas of any public organization will be considered: socio-technical field, political-cultural field and control and improvement field.

Finally, the technique of Strategic Orientation Models (SOMs) will be applied to the Judicial Management Office, displaying different potential scenarios of change.

Keywords

- *Organizational model*
- *Administrative structure*
- *Personnel management*
- *Organizational culture*
- *Organizational change*

Resumo

As políticas de desenho administrativo e de reorganização incluem deliberações em torno de formas organizacionais, mas também envolvem lutas em torno de símbolos, legitimidade e identidade da administração pública. Uma teoria sobre a administração pública deve dar conta da complexidade da organização administrativa, de seus atores e da mudança que opera nela.

No presente trabalho será realizado um estudo organizacional aplicado ao Gabinete de Gestão Judiciária pertencente ao Poder Judiciário da Província de Santa Fé e será feita uma proposta organizacional global.

Serão consideradas as áreas conceituais fundamentais que agrupa qualquer organização pública: área sociotécnica, área político-cultural e escopo de controle e aprimoramento.

Finalmente, será aplicada a técnica de Modelos de Orientação Estratégica (MOEs) ao Gabinete de Gestão Judiciária, apresentando diferentes cenários potenciais de mudança.

Palavras-chave

- *Modelo organizacional*
- *Estrutura administrativa*
 - *Gestão de pessoal*
- *Cultura Organizacional*
- *Mudança organizacional*

1. Introducción

Es opinión de la autora que el Poder Judicial, de naturaleza conservadora, ha sido un poder que se resiste a todo tipo de cambio en su dinámica funcional.

Las organizaciones judiciales, por su propia razón de ser, intervienen con posterioridad a los hechos, en un contexto que con frecuencia presenta como notas distintivas (Palma, 2016):

- Métodos de trabajo anticuados y lentos: predominio del culto a lo escrito, la tarea artesanal, rutinaria y desconectada del trabajo en equipo, desmotivadora de la labor creativa y la mejor utilización y el desarrollo de las capacidades de los agentes.
- Confusión de actividades: desorden de las tareas jurisdiccionales —para cuya ejecución es necesaria la elaboración intelectual— y las administrativas —u operativas—, que dan soporte a las anteriores. Tal confusión se ha observado especialmente en el trabajo de jueces y fiscales, quienes debieron ocuparse de actividades como la conducción del personal, la gestión de los insumos para trabajar y la solución de conflictos internos, entre otras.
- Ausencia de nuevos modelos de unidades judiciales: frente al aumento de la carga de trabajo, la respuesta ha consistido habitualmente en la creación de unidades judiciales según los moldes tradicionales. Y ello es insuficiente para hacer frente a una litigiosidad que crece a mayor velocidad que las unidades al efecto creadas.
- Debilidades en la carrera: el progreso en la misma se ha debido a menudo al transcurso del tiempo, antes que a la idoneidad y la positiva evaluación periódica de las aptitudes de los agentes.

En la Provincia de Santa Fe, el Poder Judicial no ha sido ajeno al cambio y en particular en el fuero penal, donde los procesos de la investigación y del juicio se llevaban en forma escrita, lo que en la práctica implicaba voluminosos expedientes y sustanciales demoras. A partir de la puesta en marcha del Nuevo Sistema Penal en febrero de 2014, el expediente fue reemplazado por audiencias públicas orales. Esto representó una mayor intermediación entre las partes con el juez, mayor celeridad ya que casi todo se plantea y resuelve en audiencias y mayor transparencia dada la publicidad de los actos (Rabazzi, 2014).

En los siguientes apartados, se hará un estudio organizativo aplicado a la Oficina de Gestión Judicial, creada en el marco de la reforma penal con la finalidad de brindar soporte logístico necesario para llevar adelante los procesos judiciales, y se realizará una propuesta organizativa global.

Para elaborar un diagnóstico de una organización es necesario tener en cuenta las múltiples interrelaciones entre los diferentes subsistemas organizativos. Debe tomarse en consideración la historia y futuro de las unidades analizadas y relacionarlas con el entorno que la rodea.

Las deficiencias en la estructura o en los procedimientos pueden no ser más que un síntoma de un problema en alguna de las variables psicosociales. Hay que sondear el clima organizativo, el nivel de motivación y la satisfacción de los empleados públicos. Si éstos son bajos, hay que buscar las razones que impulsan esa negativa manifestación.

Por las razones expuestas, en este trabajo serán abordados los ámbitos conceptuales fundamentales que agrupa cualquier organización pública (Ramió, 1999):

a) **Ámbito sociotécnico:** concentra todos los elementos clásicos que posee cualquier organización: el entorno, los objetivos, las estructuras, los recursos financieros y materiales y los procesos administrativos.

b) **Ámbito político-cultural:** considera las organizaciones públicas como realidades políticas donde diversos actores tienen sus propios objetivos que intentan alcanzar mediante estrategias que diseñan en función de su capacidad de control de los recursos y de su influencia en los procesos de toma de decisiones. Además, las organizaciones agrupan unos parámetros culturales específicos que representan unos mecanismos claramente perceptibles (costumbres, rituales, símbolos, etc.) pero difíciles de definir (mitos, valores e ideología) que facilitan la articulación y cohesión de los distintos miembros individuales y colectivos de una organización.

c) **Ámbito de control y mejora:** las organizaciones controlan sus elementos, sus procesos y actuaciones, revisan si las dinámicas atienden a todo lo que previamente se ha decidido y programado. Para ello se diseñan sistemas de información y control que facilitan el diagnóstico continuo de los elementos organizativos y, en caso necesario, se impulsan lógicas de cambio y de mejora organizativa. Las organizaciones públicas están inmersas en una constante transformación en su intento de adecuar sus realidades internas a las nuevas exigencias de sus entornos.

Esta investigación surge en el marco de la materia Modelos Organizativos Públicos dictada en la Especialización en Dirección y Gestión de Organizaciones Públicas (Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional del Litoral), siendo el período bajo análisis mayo- agosto de 2018.

El principal 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. También se realizaron encuestas de motivación laboral y valores

compartidos a todos los empleados de la Oficina de Gestión Judicial (18 en total) para obtener la opinión de los actores sobre determinadas cuestiones. Dichas encuestas fueron elaboradas por la autora de este trabajo.

En primer lugar, se describirá la organización administrativa del Poder Judicial. Luego, el trabajo se centrará en la estructura de Oficina de Gestión Judicial, considerando sus componentes fundamentales: la jerarquía (dimensión vertical) y la división (dimensión horizontal), los sistemas de coordinación y control, los puestos de trabajo, las unidades y a diferenciación entre las unidades que prestan servicios sectoriales frente las unidades que prestan servicios comunes.

Seguidamente, se referirá a la gestión de personal y a la cultura organizativa de la Oficina de Gestión Judicial.

Después, en el apartado de cambio organizativo, se realizará un breve relato del cambio operado en el fuero penal con la entrada en vigencia del Nuevo Sistema Penal y se culminará con una propuesta organizativa de la Oficina de Gestión Judicial y a nivel interno y a nivel institucional.

Finalmente, se aplicará técnica de los Modelos de Orientación Estratégica (MOEs) a la Oficina de Gestión Judicial mostrando diferentes escenarios potenciales de cambio.

2. Desarrollo

2.1. Estructura administrativa

En líneas generales, la Ley Orgánica del Poder Judicial Nro. 10.160 (1988) establece los órganos que componen al Poder Judicial (Corte Suprema, Cámaras de Apelación, Tribunales Colegiados, jueces de primera instancia de distrito, de circuito, de ejecución y jueces comunales).

La Corte Suprema de Justicia ejerce su competencia funcional, material y personal en todo el territorio de la Provincia. Además, se le atribuye el

ejercicio del Gobierno del Poder Judicial.

De la Corte dependen jerárquicamente la Secretaría de Gobierno y la Secretaría Técnica.

A la Secretaría de Gobierno están subordinadas la Sección Despacho y la Sección Personal.

Además, los restantes organismos a cargo de la Corte obedecen a la mencionada Secretaría de Gobierno, a saber:

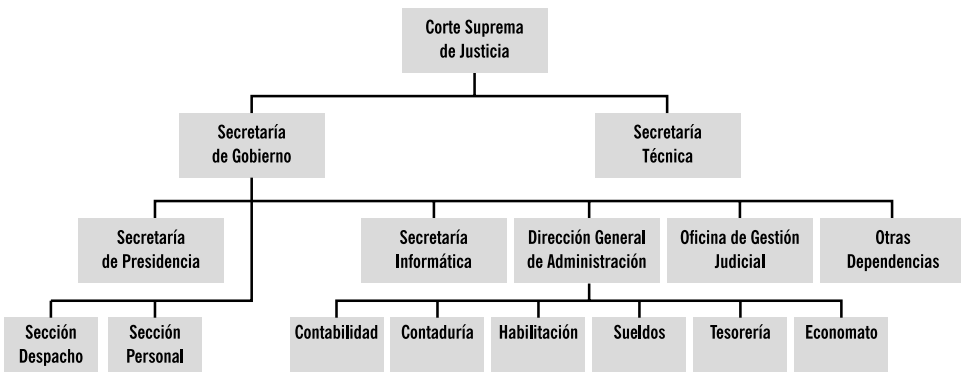
- Secretaría de Presidencia,
- Secretaría de Informática,
- Dirección General de Administración (Contabilidad, Contaduría, Habilitación, Sueldos, Tesorería y Economato),
- Oficina de Gestión Judicial, y
- Otras Dependencias (Medicina Legal y Forense, Peritos Oficiales, Oficina de Prensa y Difusión,

Oficina de Arquitectura, Archivo General, Oficina de Certificaciones, Oficina de Poderes, Oficina de Mandamientos y Notificaciones, Centro de Mediación, Centro de Capacitación Judicial, Biblioteca y Mayordomía).

Se aclara que la ley 13.699 (2018) dispuso que los Médicos Forenses, otros profesionales forenses del Poder Judicial, los Peritos Oficiales, los funcionarios y empleados del Cuerpo Médico Forense y sus respectivos cargos pasen a formar parte del Ministerio Público de la Acusación bajo la dependencia del Fiscal General. No obstante, el traspaso no fue realizado al día de la fecha.

La estructura mencionada puede observarse en el siguiente organigrama:

Gráfico 1. Estructura administrativa del Poder Judicial de Santa Fe.



Fuente: *Elaboración propia*

La Secretaría de Gobierno dispone del personal y de los recursos tecnológicos, materiales y financieros de todo el Poder Judicial. Como el resto de las unidades dependen de la asignación de estos recursos, la capacidad de influencia se hace muy grande. El control de los recursos es uno de los

mecanismos más importantes de asunción de poder intraorganizativo. La fuerza de esta unidad origina un dominio (capacidad de decisión y de control) de la organización transversal (servicios comunes) sobre la organización vertical o sectorial, relación que es inversa a la lógica organizativa,

que considera que los servicios horizontales deben ser simples soportes administrativos de las áreas directas de gestión.

En términos generales, cuanto más intensa sea la presencia de los órganos transversales en una organización, más burocratizadas serán sus actividades, más complejo su diseño organizativo y más se resentirá la cadena productor-cliente, afectando negativamente a la prestación de servicios. Además, se intensifican las rivalidades entre unidades, se percibe una cierta dispersión de las responsabilidades y un alejamiento de los centros de decisión con respecto a los problemas reales de la organización en su interacción con el entorno (Ramió, 1999).

Una estructura es el conjunto de todas las formas en que puede dividirse el trabajo para conseguir posteriormente su coordinación.

Uno de los componentes fundamentales de una estructura administrativa es la jerarquía —dimensión vertical— y la divisionalización —dimensión horizontal— (Ramió, 1999).

El número de niveles jerárquicos configura la altura de la organización. La altura está relacionada con la comunicación entre las unidades de la organización y la velocidad en los procesos decisionales.

La divisionalización o amplitud de una estructura está relacionada con la especialización del trabajo que configura ámbitos diferenciados de gestión representados en unidades administrativas. La estructura puede seguir diferentes modelos de división del trabajo:

a) Funcional: la producción de un servicio o producto público se realiza mediante la colaboración de varias unidades, cada una especializada en un ámbito funcional.

b) Por servicios públicos: consiste en asignar a cada unidad la responsabilidad de gestionar un servicio o conjunto de servicios. Cada unidad tiene todas las áreas funcionales necesarias para la producción del servicio o de los servicios.

c) Por colectivos de usuarios de servicios: consiste en asignar a cada unidad una tipología de servicios públicos.

d) Territorial: algunos ámbitos de gestión se divisionalizan en función del territorio.

e) Matricial: consiste en la integración simultánea de dos o más modelos.

La estructura administrativa del Poder Judicial de Santa Fe consta de 4 niveles jerárquicos y la divisionalización es matricial, ya que combina los criterios funcional y territorial.

El criterio de división es funcional porque la producción del servicio de justicia se realiza mediante la colaboración de varias unidades (Secretaría técnica, Secretaría de informática, Dirección General de Administración, Sección Personal, etc.)

Este modelo sigue el principio de especialización, simplificando la formación de los empleados y proporciona medios estrictos de control a la Secretaría de Gobierno. Sin embargo, minimiza la importancia de los objetivos globales de la organización y hace más difícil la coordinación entre las diferentes funciones.

Se destaca que la Secretaría de Gobierno centraliza las decisiones de numerosas unidades que están bajo su inmediata dependencia, situación que incide en la velocidad de los procesos decisionales.

El criterio de división es territorial por cuanto en algunos ámbitos de gestión se divisionaliza en función del territorio, como por ejemplo, la existencia de una Dirección General de Administración en la ciudad de Santa Fe y una Subdirección en Rosario.

La ventaja del modelo territorial es que la responsabilidad de la gestión está cerca del lugar donde se generan las necesidades y que se le da prioridad a los problemas locales. No obstante, se trata de un diseño poco económico, en el sentido que funciones idénticas se realizan simultáneamente en varias unidades.

En el año 2014 comenzó a regir en la Provincia de Santa Fe el Nuevo Código Procesal Penal -ley Nro. 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.

La Oficina de Gestión Judicial es el órgano encargado de desarrollar la actividad administrativa de los Colegios de Cámara de Apelaciones en lo Penal y de Primera Instancia. De acuerdo a la ley provincial Nro. 13.699 (2018) depende jerárquicamente de la Corte Suprema de Justicia.

La estructura organizacional y funcional de dicha oficina se establece en el Reglamento Único de la Oficina de Gestión Judicial de la Provincia.

En cada una de las cinco circunscripciones judiciales de la provincia 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.

El proceso recursivo empieza con el ingreso de la causa en el sistema informático de la Oficina de Gestión Judicial 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 como máximo 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

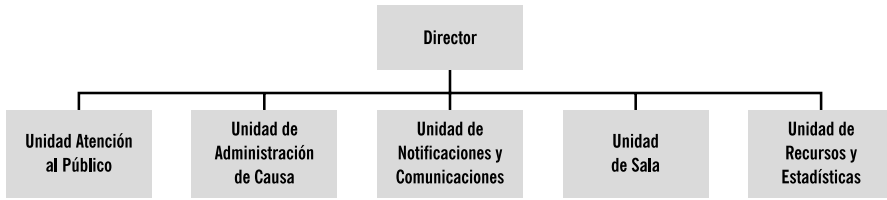
se trate de apelaciones de sentencias, de medidas cautelares o de otras resoluciones. Finalmente, las resoluciones definitivas son protocolizadas y notificadas por personal de la oficina.

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:

Gráfico 2. Estructura organizativa de la Oficina de Gestión Judicial de Segunda Instancia de Santa Fe.



Fuente: *Elaboración propia.*

Como puede observarse, la altura organizacional es de sólo 2 niveles. La comunicación entre las unidades y la velocidad en los procesos decisoriales debería ser elevada. En la práctica, así es. El trato entre el Director y el personal de las unidades es directo y las decisiones que dependen de él son tomadas sin dilaciones.

La divisionalización de su estructura es de tipo funcional. La producción del servicio de justicia se realiza mediante la colaboración de varias unidades (Unidad de Atención al Público, Unidad de Administración de Causa, Unidad de Recursos y Estadísticas, etc.).

Este criterio de división sigue el principio de especialización, simplificando la formación de los empleados y proporcionando medios estrictos de control al Director. No obstante, se minimiza la importancia de los objetivos globales de la organización y se hace más difícil la coordinación entre las diferentes funciones, tarea que recae en la Dirección.

Los componentes fundamentales de una estructura administrativa (Ramió, C., 1999) son:

1. La jerarquía (dimensión vertical) y la divisionalización (dimensión horizontal),
2. Los sistemas de coordinación y control,
3. Los puestos de trabajo,
4. Las unidades,
5. La diferenciación entre las unidades que prestan servicios sectoriales frente las unidades que prestan servicios comunes.

El primer componente de la estructura administrativa ya fue desarrollado. Seguidamente se desarrollarán los demás componentes en relación a la Oficina de Gestión Judicial.

La coordinación del trabajo en la Oficina de Gestión Judicial se logra introduciendo mecanismos de control de las actividades, tales como la supervisión directa, basada en el seguimiento y responsabilización del Director sobre el trabajo de las unidades de gestión, y la normalización de los procesos, basada en la estructuración rigurosa del contenido del trabajo.

Los puestos de trabajo están caracterizados por dos parámetros: la amplitud y la profundidad.

La amplitud se refiere al número de tareas que comprende cada puesto. En este sentido, considerando la cantidad de tareas asignadas a cada unidad de la Oficina de Gestión Judicial, puede afirmarse que son puestos con poca amplitud.

La profundidad hace referencia al grado de dominio y control que tiene el titular del puesto sobre las tareas y actividades realizadas. En la Oficina de Gestión Judicial, las unidades internas carecen de jefe, no obstante estar previsto en el Reglamento a efectos de asegurar una gestión eficiente. Como consecuencia, los puestos de trabajo tienen poca profundidad, limitándose el titular a la ejecución de las actividades que les corresponden y con una mínima capacidad para tomar decisiones.

Desde el punto de vista del superior jerárquico, es más difícil la coordinación si las actividades están

asignadas a puestos de baja amplitud y profundidad, debido a que las tareas están distribuidas en gran cantidad de personas con poca capacidad de decisión.

En cuanto al nivel de productividad, éste es más alto en puestos con baja amplitud ya que la especialización favorece el rendimiento. Por contrario, la baja profundidad de los puestos en la Oficina de Gestión Judicial no incide en la productividad por tratarse de procesos normalizados.

En relación a la motivación, los puestos de baja amplitud y profundidad son considerados de baja motivación. Este tema será tratado en el apartado de gestión de personal.

Las estructuras administrativas contienen dos tipos básicos de unidades: las de línea o de mando y las unidades de staff o de asesoramiento. Las unidades de la Oficina de Gestión Judicial son de mando, es decir, forman parte de la línea jerárquica. Las unidades de asesoramiento, cuya función básica es asesorar a unidades de mando, no están presentes en esta organización.

Desde otra perspectiva, hay dos modelos básicos de unidades: las sectoriales o verticales, que generan un servicio orientado hacia el exterior de la organización, y las que gestionan servicios comunes o unidades horizontales, que tienen una orientación interna, siendo sus destinatarios el resto de las unidades. Las unidades de la Oficina de Gestión Judicial están dirigidas al exterior por cuanto contribuyen tanto a la realización de las audiencias, como a la emisión de las resoluciones, considerando ambos productos destinados a usuarios externos a la organización.

2.2. La gestión de personal

El grado de atención a los usuarios del servicio de justicia depende de la estructura y procesos administrativos de las unidades, así como de los recursos de los que se dispone. Una unidad que carece de los recursos materiales y del personal necesario no podrá atender correctamente sus obligaciones. Uno de los factores que más influye sobre la atención pública es la conducta de los empleados.

En la conducta de los empleados incide fundamentalmente su nivel de preparación y conocimientos técnicos y su grado de motivación y de satisfacción.

Existen un conjunto de variables psicosociales que configuran el nivel de motivación y satisfacción de los empleados públicos (Ramíó, 1999):

- a) Variables subjetivas: son las propias de la psicología individual de cada empleado;
- b) Variables políticas;
- c) Variables sociorganizativas: momento de la organización, contenido del trabajo, carga mental y estrés, sistema de promoción, formación, política de recompensas, relaciones intergrupales e interpersonales y liderazgo;
- d) Variables ergonómicas: temperatura, iluminación, mobiliario, etcétera.

En este trabajo se desarrollarán las variables sociorganizativas y ergonómicas, considerándose las respuestas obtenidas en una encuesta de motivación laboral y valores compartidos realizadas al personal de la oficina por la autora del presente artículo.

La Oficina de Gestión Judicial comenzó sus actividades en el año 2014. Podría decirse que está en un momento de inicio y crecimiento. Tiene unas características estructurales especiales como escaso diseño estructural, escaso desarrollo jerárquico, sistemas de comunicación y liderazgo flexibles. En el aspecto psicosocial, se caracteriza por un alto nivel de motivación de sus miembros como resultado del entusiasmo que produce la leve estandarización de las actividades y el sentirse protagonista de un nuevo tipo de servicio.

El contenido del trabajo se configura a partir del grado de amplitud y de profundidad de los puestos de trabajo. Considerando que los puestos de trabajo en la Oficina de Gestión Judicial son de poca profundidad y amplitud, es decir, tareas mecánicas y repetitivas, puede incentivarse el grado de responsabilidad y de autonomía de los trabajadores para mantener la motivación.

Pero también es cierto que no puede exigirse a un empleado que tome decisiones como un jefe cuando no lo es, por lo tanto esa responsabilidad y autonomía es limitada. En este caso, la estrategia a seguir sería fomentar la diversidad, es decir, variar periódicamente el tipo de actividad. Por ejemplo, podrían rotarse los empleados entre las diferentes unidades una vez al año.

El proceso de formación y de reciclaje de los empleados hace posible la preparación óptima para el desarrollo de las actividades vinculadas al puesto que ocupan. Si esta formación no se realiza o es deficiente, la carga mental y el estrés será alto debido a la incertidumbre que genera no conocer suficientemente las técnicas necesarias para llevar a cabo las tareas. El proceso de formación en la Oficina de Gestión Judicial se realiza de dos maneras: al ingresar un nuevo empleado, familiarizándolo con la estructura y con los procesos de trabajo, y formación continuada, que se suministra a los empleados en ejercicio con el objetivo de mantenerlos al corriente de nuevas técnicas de trabajo. El mecanismo utilizado en ambos momentos es la adscripción de un monitor, es decir, otro empleado con experiencia dirige y supervisa al trabajador. En la encuesta, el personal manifestó conformidad con la capacitación recibida para el desarrollo de actividades vinculadas al puesto.

La promoción hace referencia a la asunción de mayor responsabilidad, influencia, categoría y remuneración a través del tiempo. El hecho de que el empleado de la oficina sepa que si responde a las instrucciones de la dirección se verá compensado, así como tener en cuenta que durante toda su vida no desempeñará el mismo trabajo, suaviza a carga mental y el estrés derivado de sus tareas.

La relación entre la remuneración económica y la motivación es compleja, ya que si bien el trabajador se motiva cuando se incrementa el salario, al cabo de un tiempo se acostumbra y el salario aumentado ya no opera como una fuente de motivación. Por esta razón en muchas organizaciones se otorgan complementos por productividad, aunque no es el caso del Poder Judicial de Santa Fe. No obstante,

de la encuesta surgió que el personal de la oficina se siente satisfecho con los beneficios económicos recibidos en el trabajo.

En el Poder Judicial, se realizan calificaciones anuales que permiten listar un orden de mérito para los ascensos. En cierta medida, esto motiva a los empleados a lograr un buen desempeño, ya que se verán compensados con los incrementos de sueldo originados en la asignación de una mejor categoría presupuestaria.

No obstante, en la Oficina de Gestión Judicial el 50 % del personal administrativo tiene la máxima categoría del escalafón, la de Jefe de Despacho. Por esta razón, las expectativas de promoción no solamente se relacionan con la carrera administrativa, que para algunos ya llegó a su tope, sino también con los puestos de Jefes de Unidad previstos en el Reglamento y que están pendientes de asignación, con categoría presupuestaria de funcionario (Oficial de Justicia o Secretario de Distrito).

Las relaciones intergrupales e interpersonales hacen que el clima de trabajo sea positivo o negativo, ejerciendo una influencia directa sobre la carga mental y el estrés personal. Este tema será desarrollado en el apartado de cultura organizacional.

El estilo de liderazgo es uno de los elementos que tienen más influencia sobre el nivel de carga mental y de estrés del personal bajo sus órdenes. Un liderazgo autocrático, que utiliza el método tradicional "orden y mando" no genera motivación entre los empleados, sino que altera y pone en tensión al personal. El otro extremo, el liderazgo *laissez faire*, en donde el responsable administrativo deja que la organización se autodirija y sólo toma decisiones en los momentos críticos, tampoco facilita la motivación por la incertidumbre que genera.

Por el contrario, el liderazgo participativo se caracteriza por tener en cuenta las opiniones de los empleados y en el argumento de las decisiones formales, favoreciendo la motivación de los empleados.

En la Oficina de Gestión Judicial, el estilo de liderazgo es más bien participativo. De acuerdo a

la encuesta realizada, el personal se siente responsable y con autonomía para decidir cuestiones relacionadas con su trabajo. También, es frecuente la participación de las personas involucradas en el tratamiento de temas laborales y el reconocimiento del trabajo bien hecho.

Por último, los factores ergonómicos también tienen impacto en la motivación, la satisfacción y la conducta de los empleados. Factores tales como la temperatura, la calidad del aire, la iluminación y el espacio. Si éstos no son los adecuados, puede presentarse malestar físico de las personas e incidir sobre la calidad y cantidad del trabajo realizado.

En la Oficina de Gestión Judicial, los factores ergonómicos no son adecuados en todas las unidades. La crítica que podría realizarse es la relativa al espacio físico. La escasa superficie asignada a la unidad de notificaciones y a la unidad de administración de causas provoca un clima tenso y a veces negativo.

2.3. La cultura organizativa

Puede entenderse por cultura organizativa los comportamientos observados de forma regular en la relación entre los individuos que forman parte de una organización, los valores dominantes aceptados, la filosofía que orienta la política de la organización hacia los empleados y los usuarios, las reglas de juego para moverse y progresar dentro de la organización.

La esencia del enfoque de cultura organizativa reside en considerar a las organizaciones como sociedades relativamente autónomas dotadas de sus propios procesos de socialización, de normas y estructuras sociales.

Las funciones de la cultura organizativa (Ramíó, 1999) son:

1. Define límites estableciendo distinciones entre una organización y otra;
2. Transmite un sentido de identidad a los miembros de la organización;
3. Facilita la creación de un compromiso personal con los objetivos organizativos;

4. La cultura organizativa puede ser un sistema de control sobre los miembros de una organización en el sentido que éstos suelen comportarse de forma previsible ante determinados estímulos gracias a unos valores y tradiciones;

5. Favorece directa o indirectamente la estabilidad social de la organización.

Puede afirmarse que el Poder Judicial de Santa Fe no posee una única cultura organizativa, sino que al tratarse de un enorme conjunto de organizaciones que desarrollan diferentes competencias, agrupa a varias culturas organizativas.

Es importante diferenciar las culturas fuertes de las culturas débiles ya que su influencia en el comportamiento de la organización es muy distinta. Las dimensiones que permiten diferenciar una cultura fuerte de una cultura débil son la intensidad (el nivel de adhesión de los miembros a los valores organizativos) y la participación, en función del porcentaje de miembros que acepten estos valores culturales. Una cultura fuerte tiene una alta intensidad y una alta participación y genera cohesión, fidelidad y compromiso de los miembros con la organización.

La cultura organizativa de la Oficina de Gestión Judicial es una cultura fuerte en los términos definidos anteriormente. De acuerdo a la encuesta realizada, los valores compartidos más importantes son la practicidad, la adaptación a las necesidades del usuario, el estímulo de la autonomía e iniciativa, la flexibilidad y la capacidad de adecuarse a los cambios del entorno y el favorecimiento de una estructura organizativa sencilla.

Consolidada una cultura organizativa considerada idónea pueden utilizarse técnicas de personal para mantener y reforzar la cultura tales como:

- *Los procesos de selección:* en un primer momento, se buscan los perfiles profesionales acordes a las tareas a desempeñar. Luego, se valora cuál de los candidatos finales presenta las características personales más adecuadas para adaptarse a los valores de la cultura organizativa.

El Régimen de Ingreso de Empleados al Poder Judicial dificulta la aplicación de los procesos de selección mencionados y en consecuencia, no permiten mantener ni reforzar la cultura. El concurso de ingreso comprende una serie de etapas (prueba de tipeado, evaluación teórica, examen ortográfico y entrevista) destinadas a confeccionar un orden de mérito con vigencia por tres años. En la práctica, la selección se realiza a través de pases y/o traslados entre los empleados titulares, trámite lento que requiere la conformidad los superiores jerárquicos.

- *Procesos de formación y socialización*: son dos elementos muy relacionados en el sentido que la implementación correcta del primero logra elevados índices del segundo. Así el individuo es conducido a desarrollar una conducta delimitada dentro del rango de lo que es habitual y aceptable de acuerdo con los estándares del grupo.

En la Oficina de Gestión Judicial esto no sería inconveniente por la política de formación al ingreso y continuada desarrollada por la organización.

- *El papel de los directivos públicos*: los altos funcionarios deben ser un ejemplo a la hora de transmitir los valores públicos de la organización.

Del Director y demás funcionarios de la Oficina de Gestión Judicial emanan buena parte de los valores e ideología organizativa y son sus actuaciones las que con el tiempo configuran la mitología de la organización.

2.4. El cambio organizativo

El cambio planificado puede definirse como un esfuerzo deliberado para modificar una situación organizativa que resulta insatisfactoria mediante una serie de acciones cuya elección y coordinación son producto de un análisis de la situación en cuestión.

La planificación del cambio en las organizaciones se puede efectuar a dos niveles: nivel macro y nivel micro (Ramió, 1999).

En el caso de la Justicia Penal en Santa Fe se produjo un proceso de cambio planificado a nivel macro cuando se elaboró un nuevo modelo que afectó a todos los parámetros de la organización y

se diseñó una estrategia y un calendario en el que se involucraron la mayoría de las unidades y de los procesos de la administración.

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: el Ministerio Público de la Acusación, Servicio Público Provincial de la Defensa Penal, los Nuevos Tribunales Penales, la Oficina de Gestión Judicial y los Centros de Asistencia Judicial.

Un cambio de esta naturaleza genera modificaciones tanto en el sistema socioestructural como en la cultura organizativa. Las alteraciones son profundas y las resistencias al cambio son muy intensas. En ocasiones hay que esperar a que se produzcan cambios generacionales entre los empleados públicos para que sea posible cambiar de forma radical la cultura de la organización.

Una de las causas más importantes de resistencia al cambio se dio por la amenaza al estatus y al status quo. Ambas sensaciones se debieron a la resistencia a modificar los esquemas aceptados de interacciones, valores, costumbres y normas. Otro elemento es el tiempo de antigüedad del modelo que se quiso cambiar, así como el tiempo que llevaban las personas objeto de cambio en sus respectivos puestos de trabajo. El cambio amenazó lo conquistado en el status quo (situación actual).

Otras de las causas de resistencia al cambio fue el miedo al fracaso. Algunas personas, debido a su

edad, formación y conocimientos, se resistieron al cambio organizativo debido a que temieron no estar a la altura de las circunstancias. Se señala que en el actual plantel de empleados y funcionarios de la Oficina de Gestión Judicial la edad promedio oscila los 52 años.

Las consecuencias de la resistencia al cambio fueron poca colaboración por parte de los miembros de la organización con los impulsores del cambio y el bloqueo o desviación del conjunto de medidas orientadas a implementar el nuevo modelo de organización. Puede citarse como ejemplo:

- poca predisposición a utilizar el nuevo sistema de gestión informática, continuando simultáneamente con el ingreso de las causas en el sistema de la conclusión de causas;
- resistencia al uso del nuevo sistema de gestión informática para la realización automática de cédulas, continuando en simultáneo con la redacción en procesadores de texto;
- desgrabación de audiencias (transcripción a papel) y desinterés en la despapelización.

Los cambios planificados a nivel micro son los que afectan a un solo procedimiento o unidad de la administración pero teniendo claras las deficiencias, los objetivos y las estrategias para conseguir su mejora.

Si bien la Oficina de Gestión Judicial tiene una estructura de pocos niveles jerárquica, adolece de jefes de unidades que permitan una mejor coordinación de las actividades y un mayor compromiso con la organización.

Un cambio a nivel micro podría ser designar jefes de unidad a las personas más talentosas y dispuestas a asumir responsabilidades sobre encargos e iniciativas. Una vez designadas estas personas, el Director podría 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.

El liderazgo distribuido (Longo, 2009) tiene las siguientes fortalezas: mejor coordinación de las actividades, mayor compromiso de los jefes con la organización, más autonomía de los jefes y la consecuente agilización de los procesos internos. Como debilidad, puede mencionarse la pérdida del poder de decisión del director.

Desde el punto de vista de la situación externa de la organización, y como consecuencia de las ventajas mencionadas, esta forma de liderazgo se presenta como una oportunidad para mejorar de la atención al público. Sin embargo, el hecho de que deba compartirse información confidencial que puede divulgarse fuera de la organización significa una amenaza.

Considerando a la Oficina de Gestión Judicial como parte del Poder Judicial de Santa Fe pueden realizarse otro tipo de análisis.

No puede dejar de mencionarse que la Oficina de Gestión Judicial depende de la Secretaría de Gobierno, al igual que numerosas dependencias más. La centralización de tantas unidades en la Secretaría de Gobierno ocasiona lentitud y rigidez en la gestión de los diferentes servicios.

Con la finalidad de descongestionar la Secretaría de Gobierno, podría crearse una Secretaría de Apoyo Jurisdiccional con similar jerarquía, de la que dependa la Oficina de Gestión Judicial y la Oficina de Mediación. También podrían depender de esta Secretaría, los Peritos Oficiales y Medicina Legal y Forense, hasta tanto se concrete su traspaso al Ministerio Público de la Acusación.

Además, con la creación de esta nueva Secretaría se lograría cierta autonomía de gestión de las actividades que son específicamente jurisdiccionales de aquellas de superintendencia.

Sin embargo, constituye una debilidad de esta propuesta el hecho de que la Secretaría de Gobierno puede oponer resistencia al cambio, ya que le significa una pérdida de poder.

Por otro lado, la oportunidad de contar con una secretaría que sirva de nexo en forma exclusiva con otros organismos vinculados al sistema penal

puede verse contrarrestada por los aumentos de gastos que se generarían por la creación de nuevos cargos presupuestarios para cubrir las necesidades de personal de una nueva unidad.

En el caso de implementarse esta estrategia de mejora organizativa, más allá de que sea realizable y considere la cultura y entorno organizativo, es necesario que esté respaldada y dirigida por la máxima autoridad, la Corte Suprema de Justicia.

Este cambio generaría modificaciones en el sistema socioestructural, pero no requeriría alteraciones sustantivas en la cultura organizativa. Se trata de un cambio a nivel micro.

Junto a la perceptible demanda social que reclama una mejor gestión judicial, pugna por hacerse presente un cambio cultural que es compartido por cada vez más funcionarios y empleados, quienes han decidido concentrar sus esfuerzos en hallar la forma de hacerlo realidad.

La reforma de la Justicia es un proceso que, dada su complejidad y diversidad, debe ser concebido y ejecutado por quienes trabajan en ella y con ella, con el apoyo de otras disciplinas. Los actores del Sistema Judicial son quienes más inmersos se encuentran en su cotidianeidad y sus problemas y, precisamente por ello, deben tener un rol protagónico en la gestación y ejecución de sus soluciones. Mas para ello necesitan del aporte fundamental de otras áreas del conocimiento, en un marco de permanente diálogo social e intersectorial (Palma, 2008).

2.5. Aplicación de la técnica de los Modelos de Orientación Estratégica (MOEs)

Los MOEs (Ramió y Salvador, 1999) se definen como modelos ideales, es decir, no reales, de desarrollo organizativo, definidos a partir de la consideración de las variables clave que ofrecen un criterio orientador tanto para la estructura como para las dinámicas de funcionamiento que puede tomar la organización para realizar con éxito la misión y los objetivos que tiene predefinidos. Las variables

clave, definidas en forma de dilemas o dicotomías, sirven de base para el diseño de escenarios de desarrollo organizativo a partir de los cuales ubicar los MOEs.

Una vez definidos los MOEs en base a los escenarios definidos por las variables clave, el siguiente paso es la selección de aquel que se considere más adecuado para alcanzar los objetivos que tiene planteados la organización. A partir de la opción seleccionada se dispone de un referente para valorar la coherencia de las modificaciones que se proponen introducir, tanto las de carácter puntual como las que supongan un cambio más importante en la organización, así como las que se refieren a la estructura orgánica como a las referidas a las dinámicas de funcionamiento.

La Oficina de Gestión Judicial, dependiente de la Corte Suprema de Justicia de Santa Fe tiene por misión lograr una efectiva y eficiente administración de personal y recursos materiales a los efectos de optimizar la organización de la actividad administrativa del Colegio de Cámara de Apelación y de Primera Instancia.

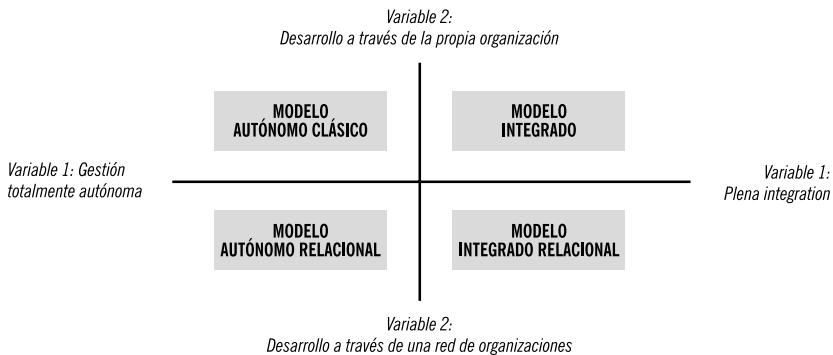
Para definir de los escenarios de desarrollo organizativo de la Oficina de Gestión Judicial se tomaron dos variables clave. La primera variable considerada se refiere al nivel de autonomía/integración de la Oficina de Gestión Judicial en relación a la Corte Suprema de Justicia de la cual depende orgánicamente, con vistas a la posible creación de un organismo autónomo. En esta variable se establece un eje a partir del cual se definen dos escenarios extremos: el extremo de autonomía total de la Oficina de Gestión Judicial, en que ésta actuaría como un organismo autónomo (lo que implicaría la autogestión a nivel económico, de personal, etc.) y el extremo de la plena integración a la Corte, en el que la unidad actuaría como una dependencia más (lo que supondría que la gestión de sus servicios internos estaría a cargo de la Dirección General de Administración, de la Secretaría de Informática y de la Sección Personal como unidades responsables de la gestión de los servicios comunes).

La segunda variable considerada se refiere a la configuración estructural a través de la cual se lleva a cabo la actividad que realiza la Oficina de Gestión Judicial, diferenciando un desarrollo a través de la propia organización de la opción por desarrollar la actividad a través de una red externa de organizaciones públicas tales como el Servicio Penitenciario, Trámites y Libertades y la Dirección General de Coordinación con las Oficinas de Gestión Judicial. Con esta segunda variable se recoge el dilema cada vez más presente en la definición de los estilos de actuación de las administraciones públicas, distinguiendo la prestación de servicios a través de grandes estructuras públicas y la prestación

de servicios mediante constelaciones de organizaciones vinculadas a un reducido núcleo administrativo que lleva a cabo las funciones de carácter más estratégico y externaliza las de carácter administrativo.

A partir de la combinación de las variables autonomía/integración y desarrollo a través de la propia organización/ desarrollo a través de una red de organizaciones, se definen cuatro MOEs que, por su carácter ideal y no real, permiten ofrecer una imagen de las tendencias orientadoras del modelo, o de la combinación de modelos, sobre los que se plantea optar de cara a configurar una orientación estratégica en el ámbito organizativo.

Gráfico 3. Aplicación de la técnica de los Modelos de Orientación Estratégica (MOEs) a la Oficina de Gestión Judicial.



Fuente: Elaboración propia.

Modelos de desarrollo a través de la propia organización:

MOE 1: El Modelo Autónomo Clásico.

Este modelo se caracteriza por disponer de una estructura que recoge todas las funciones de apoyo interno a la actividad (personal, contabilidad, contaduría, habilitación, sueldos, tesorería, economato e informática), que se desarrollaría con un amplio margen de maniobra, con una formulación propia de un organismo autónomo.

Precisamente el desarrollo a través de la propia organización supone que todas las actividades desarrolladas por la Oficina de Gestión Judicial serían implementadas mediante recursos propios, amparada en el carácter autónomo para adecuarse a la variabilidad del entorno en el que actúa.

MOE 2: El Modelo Integrado.

A diferencia del modelo anterior, en este caso la organización de la Oficina de Gestión Judicial se integraría totalmente en los parámetros de funcionamiento de la Corte. Esta plena integración supondría la práctica eliminación de los servicios de apoyo interno a la actividad desarrollada, substituidos por los ya existentes en la Dirección General de Administración, en la Secretaría de Informática y en la Sección Personal, así como la aparición de importantes economías de escala en las funciones desarrolladas por las dependencias mencionadas.

Por otro lado se mantendrían las unidades configuradas actualmente para dar apoyo a servicios directos a los usuarios, manteniendo así el desarrollo de la actividad a través de la propia organización.

Modelos de desarrollo a través de una red de organizaciones:

MOE 3: El Modelo Autónomo Relacional.

En este modelo la configuración autónoma se complementa con el desarrollo de la actividad a través de una red externa de organizaciones que no forman parte de la Oficina de Gestión Judicial. La dinámica organizativa que supone esta opción implicaría a entidades públicas, tales como el Servicio Penitenciario, Trámites y Libertades y Dirección General de Coordinación con las Oficinas de Gestión Judicial, en las actividades ligadas al traslado de los detenidos desde las Unidades Penitenciarias y Comisarías, y a la citaciones a imputados en libertad respectivamente.

El mantenimiento de una estructura interna que permitiese una dinámica autónoma de la Corte (incluyendo las funciones de gestión de personal, gestión económica, etc.) se combinaría con la necesidad de reciclar aquellas unidades que realizan actividades vinculadas a las notificaciones y comunicaciones, para favorecer su transformación hacia un modelo de administración en el cual se desarrollen tareas de control y seguimiento de la red de entes externos que colaboran con la organización.

MOE 4: El Modelo Integrado Relacional.

Este modelo de Oficina de Gestión Judicial combina la plena integración en las dinámicas de funcionamiento interno de la Corte con el desarrollo de la actividad a través de una red externa de organizaciones. Manteniendo las ventajas derivadas de las economías de escala asociadas a la dependencia de la Corte, se reforzaría el núcleo duro de actividades destinadas a optimizar la organización de la actividad administrativa del Colegio de Cámara de Apelación y de Primera Instancia de la Oficina de Gestión Judicial y en el control, seguimiento y evaluación de la red de entidades externas que colaboran con la organización.

Habiéndose definidos los MOEs en base a los escenarios, debería seleccionarse aquel que se considere más adecuado para alcanzar los objetivos que tiene planteados la organización.

3. Reflexión final

En este trabajo fueron considerados los ámbitos conceptuales fundamentales que agrupa una organización pública (sociotécnico, político-cultural y ámbito de control y mejora), realizándose un diagnóstico de la estructura, gestión de personal, cultura organizativa y cambio organizacional operado en la Oficina de Gestión Judicial desde el punto de vista individual y como parte de una organización mayor, el Poder Judicial de Santa Fe. Además, se realizaron propuestas de cambio, culminando el trabajo con la aplicación de los Modelos de Orientación Estratégica (MOEs) a la Oficina de Gestión Judicial.

En síntesis, los cambios propuestos a nivel micro fueron:

- la designación de jefes de unidades internas de la Oficina de Gestión Judicial, que permitiría lograr una mejor coordinación de las actividades, mayor compromiso de los jefes con la organización, más autonomía de los jefes y la consecuente agilización de los procesos internos y la atención al público. Como

desventaja, puede mencionarse la pérdida del poder de decisión del Director y la eventual divulgación de información confidencial fuera de la organización.

- la creación de una Secretaría de Apoyo Jurisdiccional dependiente de la Corte Suprema de Justicia, que posibilitaría la descongestión de la Secretaría de Gobierno y la autonomía de gestión de las actividades que son específicamente jurisdiccionales de aquellas de superintendencia. Sin embargo, la Secretaría de Gobierno puede oponer resistencia al cambio, ya que le significaría una pérdida de poder. Por otro lado, la oportunidad de contar con una secretaria que sirva de nexo en forma exclusiva con otros organismos vinculados al sistema penal puede verse contrarrestada por los aumentos de gastos que se generarían por la creación de nuevos cargos presupuestarios para cubrir las necesidades de personal de una nueva unidad.

A nivel macro, se hizo referencia a los cambios introducidos por la reforma penal. Una de las causas más importantes de resistencia al cambio se dio por la amenaza al estatus y al status quo. Ambas sensaciones se originaron por la resistencia a modificar los esquemas aceptados de interacciones, valores, costumbres y normas. También

incidió el tiempo de antigüedad del modelo, así como el tiempo que llevaban las personas objeto de cambio en sus respectivos puestos de trabajo.

Otras de las causas de resistencia al cambio fue el miedo al fracaso. Algunas personas, debido a su edad, formación y conocimientos, se resistieron al cambio organizativo debido a que temen no estar a la altura de las circunstancias.

Como todo cambio social, el Nuevo Sistema Penal de la Provincia de Santa Fe, no está exento de críticas y resistencias, como así también de apoyos institucionales y corporativos. Para lograr el triunfo de la reforma es necesario que las fuerzas propulsoras del cambio puedan superar las resistencias.

Desde el punto de vista de la sociedad, es imprescindible que los avances que se han conseguido puedan consolidarse, y que el cambio pueda culminar, ya que al haber surgido como una respuesta a los reclamos sociales, su fracaso no afectaría sólo a los actores involucrados en el mismo, sino a toda la sociedad.

Sin embargo, es conveniente señalar que como las necesidades seguirán cambiando, ninguna solución que se alcance será permanente y definitiva: cada organización deberá encontrar la forma de darles nuevas respuestas.

Referencias bibliográficas

- Ley Nro. 10.160 (1988). Ley Orgánica del Poder Judicial de la Provincia de Santa Fe. Boletín Oficial de la Provincia de Santa Fe, 15 de enero de 1988.
- Ley Nro. 12.734 (2007). Nuevo Código Procesal Penal de la Provincia de Santa Fe. Boletín Oficial de la Provincia de Santa Fe, 31 de agosto de 2007.
- Ley Nro. 13.699 (2018). Ley de Traspaso. Boletín Oficial de la Provincia de Santa Fe, 16 de enero de 2018.
- Longo, F. (2009). Liderazgo distribuido en la administración pública. XIV Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Salvador de Bahía, Brasil, 27-30 oct. 2009.
- Palma, L.M. (2008). La justicia argentina en tiempo de cambios. Recuperado el 16 de diciembre de 2018 de <http://www.gestionjudicial.com.ar/index.php/home-page/lista-completa/item/165-la-justicia-argentina-en-tiempo-de-cambios>
- Palma, L.M. (2016). Modernización judicial, gestión y administración en América Latina. Recuperado el 16 de diciembre de 2018 de https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2941960
- Rabazzi, G.M. (2014). Cambio Organizacional – una experiencia en la justicia santafesina. Recuperado el 16 de diciembre de 2018 de <http://www.gestionjudicial.com.ar/index.php/home-page/lista-completa/item/4-gestion/7-cambio-organizational-una-experiencia-en-la-justicia-santafesina>
- Ramió, C. (1999). Teoría de la Organización y Administración Pública. España: Editorial Tecnos.
- Ramió, C. y Salvador, M. (1999). Los Modelos de Orientación Estratégica (MOEs). Recuperado el 12 de septiembre de 2018 de <https://revistasonline.inap.es/index.php?journal=GAPP&page=article&op=view&path%5B%5D=199&path%5B%5D=199>
- Ramió, C. (2016). La Administración pública puede ser un motor de innovación? Recuperado el 27 de Julio de 2018 de <http://www.administracionpublica.com/la-administracion-publica-puede-ser-un-motor-de-innovacion/>

Registro bibliográfico

Drago, M.J. (2019). El modelo organizativo de la Oficina de Gestión Judicial Poder Judicial de la Provincia de Santa Fe. *Revista Ciencias Económicas*, 16 (01), 77-94.