



CURSO DE INDUCCIÓN PARA PERSONAL DE APOYO JUDICIAL DE LAS JURISDICCIONES ORDINARIA Y AGROAMBIENTAL



MÓDULO IV

ROLES, FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES EN EL JUZGADO

UNIDAD 2: GESTIÓN DE DESPACHO

**Unidad de Capacitación
GESTIÓN 2022**

UNIDAD 2

GESTIÓN DE DESPACHO

CONTENIDO TEMÁTICO

- **Qué es y en qué consiste la gestión del Despacho Judicial**
- **Importancia del rol de la/el secretario/a en la tarea de organizar el despacho**
- **Cualidades y atributos de la/el secretario/a judicial**
- **Cómo organizar un Despacho**
- **Apoyo a la labor del Juez. Acompañamiento y supervisión del trabajo del personal de su dependencia.**
- **¿Qué se espera de los jueces en su función jurisdiccional?**
- **¿Qué se espera de los jueces en su rol de cabeza del despacho judicial?**
- **Bibliografía**

QUÉ ES Y EN QUÉ CONSISTE LA GESTIÓN DEL DESPACHO JUDICIAL

CONSIDERACIONES PRELIMINARES

Tradicionalmente se tiene la idea de que el Juez, como máxima autoridad del Juzgado, es quien tiene a su cargo de manera privativa la responsabilidad de gestionar su despacho, sin embargo, en la realidad cotidiana ello no resulta del todo cierto, puesto que por la excesiva carga procesal, la ausencia de liderazgo, el aislamiento con el personal, la distribución física de los ambientes del Juzgado, u otros factores, el Juez se enfoca en emitir sus resoluciones descuidando un aspecto fundamental como es el funcionamiento mismo de su oficina judicial. Ante este escenario, pueden presentarse dos situaciones, la primera en la que el Secretario o Secretaria replica este accionar y en definitiva el Juzgado es todo un caos por no interesarle a nadie cómo se desenvuelve; o la segunda, en la que el Secretario o la Secretaria asume un papel protagónico y se pone a organizar el funcionamiento de la oficina.

Por supuesto que lo que se busca con este curso es que ustedes se decanten por la segunda opción pues no debemos pasar por alto que la Secretaria o el Secretario se constituye en el principal colaborador del Juez, su mano derecha y personal de confianza, y por ese motivo deben estar preparados para asumir retos que vayan más allá de las funciones que normativamente se asumen como propias de este delicado cargo.

En efecto, de la lectura de la Ley N° 025 se coteja que ésta no contempla las funciones que en la realidad cumplen los Secretarios, pues no es desconocido que en la cotidianeidad hacen mucho más que lo que indica la norma, y por los factores que se han descrito precedentemente, incluso asumen un rol protagónico en la administración de justicia y la gestión del despacho propiamente dicha. No olvidemos que quien está en directo contacto con el personal de apoyo judicial, abogados y litigantes es precisamente la Secretaria o Secretario, adviértase por ejemplo que se presentan algunos casos en los que el Juez ingresa a su despacho al empezar la jornada laboral y se queda allí hasta el momento de retirarse, y no se percata que es lo que está sucediendo en Secretaría, es decir, si todos los funcionarios se encuentran presentes, si alguno llegó atrasado, si de repente algún abogado o litigante vino molesto y trató mal al personal, no se pudo encontrar determinado expediente, el libro de demandas nuevas no está al día, algún proceso no se encuentra notificado para la audiencia, se ha quemado un foco, la chapa no está funcionando de forma adecuada, etc. Comprendan entonces que, por lo general serán ustedes los principales actores en la gestión de la oficina judicial, ya que están más al tanto que el propio Juez o Jueza de lo que sucede en su escenario de trabajo, de manera que los más indicados para organizar, plantear soluciones innovadoras y optimizar los servicios, son los que tienen la vivencia diaria en el despacho, en otras palabras, las y los Secretarios.

Ahora bien, el panorama descrito en el párrafo precedente puede resultar diferente en otros despachos, ya que no podemos negar que existen Jueces que se dan el tiempo necesario para atender estas situaciones y son ellos mismos quienes se esfuerzan por solucionarlas, no obstante, ello no implica

que la Secretaria o el Secretario resigne su aporte en la gestión del despacho precisamente por el factor de intermediación que lo posiciona en una situación de ventaja con relación al Juez, de tal forma que en este supuesto al igual que en el anterior, debe la Secretaria o el Secretario junto al Juez encargarse de gestionar la oficina judicial.

En ambos casos la tarea de gestionar el despacho debe ejercitarse en coordinación con el Juez, quien deberá aprobar las sugerencias o iniciativas. Sin embargo, no resultarían útiles ni estarían cumpliendo su rol de colaboradores principales, si al detectar un problema van a esperar una orden o instrucción expresa de la Jueza o el Juez para corregirlo, al contrario, deben demostrar una actitud proactiva y estar siempre pendientes de cómo mejorar el funcionamiento y organización del espacio de trabajo, actitud que por supuesto será del agrado de la Autoridad ya que le estarán ayudando con una tarea fundamental que ira a contribuir con un mejor servicio a la sociedad que es en definitiva vuestro objetivo como funcionarios del Órgano Judicial.

A partir de las reflexiones efectuadas, y asumiendo que la tarea de gestión del despacho no había sido en realidad una atribución privativa del Juez, sino algo atinente también a las Secretarias y los Secretarios, vamos a ingresar a lo medular de esta unidad y entender que es y lo que conlleva la gestión del despacho.

¿QUÉ ES EL DESPACHO JUDICIAL?

Es el conjunto de personas que participan subordinadamente en la Administración de justicia mediante el desempeño de funciones materializadas en la instrumentación del proceso.

Se puede decir que el despacho judicial es una organización administrativa cifrada sobre un escalafón jerárquico de actividades relativas a la Administración de la justicia, pero que en ningún momento tiene el poder jurisdiccional. Es un organismo auxiliar del poder jurisdiccional.

El personal que forma parte del despacho judicial no puede ni debe realizar con el juez en su función propia jurisdiccional, sino simplemente aquellas propiamente administrativas que no son jurisdiccionales, dicho de otra forma, no corresponde al personal del despacho judicial dictar NINGÚN tipo de providencias, resoluciones o sentencias, ni realizar proyectos de ellas.

¿EN QUE CONSISTE LA GESTIÓN DE UN DESPACHO JUDICIAL?

La gestión de un despacho judicial consiste en la capacidad de organizar el servicio de justicia determinando las funciones y actividades que se requieren para impartir justicia de forma pronta y cumplida.

Para cumplir con esta labor el Órgano Judicial intenta poner en marcha nuevos métodos para organizar la actividad judicial, tanto en los Juzgados como en los Tribunales. Se busca facilitar que hombres y mujeres, sin

distinción alguna, sean bien atendidos en sus trámites judiciales, de forma transparente, con el menor costo y en menor tiempo posible, mejorando así la calidad del servicio justicia.

Dentro de una gestión de despacho eficiente, está inmersa la utilización correcta y oportuna de todos los recursos que le son proporcionados, tanto humanos como tecnológicos, así como de las instancias y/u oficinas que han sido creadas para liberar de actividades administrativas a los Juzgados y permitir que éstos concentren su atención a las actividades propias de administración de justicia.

El despacho judicial en la realidad de nuestro contexto

Nuestro sector se caracteriza por la absoluta ausencia de una dirección general de funcionamiento. A pesar de la numerosa regulación, no existe en vigor ningún método que regule un funcionamiento homogéneo y coordinado de los despachos judiciales, lo que explica que cada uno de ellos se haya convertido en reino de taifas (pequeños estados), consecuencia de su propia auto regulación.

En términos generales, producto de los diagnósticos realizados se ha llegado a la conclusión de que en la organización y funcionamiento de las oficinas judiciales prevalecen determinados usos y costumbres que le dan una dinámica peculiar a la tramitación de los procesos judiciales. Es usual encontrar viejas formas de cómo hacer las cosas a lo interno del despacho, las cuales varían de una oficina a otra. Los procedimientos aunque no son uniformes para algunos aspectos se han generalizado, haciendo pensar a sus aplicadores en la imposibilidad de cambiarlos.

La organización del despacho judicial no ha sido un elemento dinámico, por el contrario, la tarea sustantiva de administrar justicia con oportunidad y eficacia, se ha perdido en un engranaje burocrático y de rutinización de las tareas.

Las responsabilidades y tareas se han distorsionado en diversas medidas y niveles: existe confusión y falta de delimitación de funciones, delegación de funciones jurisdiccionales en servidores administrativos y funciones administrativas asumidas por personal jurisdiccional, propiciando una verdadera confusión de lo administrativo con lo jurisdiccional.

El funcionamiento del despacho es sumamente vulnerable a los problemas de inestabilidad del personal y se manifiesta una degradación del servicio público por diferentes causas, una de ellas es la falta de capacitación para atender al público.

La carencia de un modelo organizacional y la atomización de las oficinas dan como resultado un altísimo grado de fragmentación de tareas comunes que realizan todos los despachos judiciales, sin colaboración alguna entre ellas (notificaciones, información, etc.). Los instrumentos de trabajo son anticuados, suele ser perceptible en algunos casos el uso de máquinas de escribir o de impresoras a cinta lo cual parece ser insólito para otras instituciones como los bancos o las oficinas de seguros, aunque la labor jurisdiccional sea de igual o mayor relevancia. La consecuencia más evidente de todas estas disfunciones es la mora judicial y la diferente respuesta y actuación de las oficinas judiciales, pues su eficiencia o ineficiencia pasa por la pericia o impericia, liderazgo y responsabilidad de los funcionarios de turno, ya sea la Secretario, el Secretario o el Juez. Habría que preguntarse si ello se debe a que la oficina judicial tenga aún la misma organización que

data desde la época de la colonia. Por ello, actualmente empieza a pensarse en una administración eficiente del despacho judicial, que transforme profundamente la forma tradicional de hacer las cosas, reorganizando la concepción de esas unidades de funcionamiento.

Entre los lineamientos generales de las nuevas tendencias se señalan:

Flexibilidad organizacional, particularmente en lo relativo a los recursos humanos, toma de decisiones, rediseño de procedimientos a nivel administrativo.

Reforma procesal.

Separación progresiva de la función administrativa de la función jurisdiccional, tanto a nivel superior como de los despachos.

Unificación de servicios comunes.

Especialización de funciones a nivel jurisdiccional y administrativo.

Incorporación de los sistemas de información al servicio de la gestión judicial.

Personal que forma parte de un despacho judicial

Dentro de la estructura interna del Juzgado, se encuentra el Juez y el Personal de Apoyo Judicial que comprende a la Secretaria o Secretario, Conciliador, Auxiliar, Oficial de Diligencias o Notificador, y aunque no está expresamente determinado en la norma, no podemos desconocer que en algunos distritos existen universitarios o egresados que con el nombre de amanuenses, pasantes, supernumerarios u otros, también colaboran y son

parte del desenvolvimiento de la oficina judicial. En algunos casos, se cuenta también con personal de apoyo técnico como por ejemplo el psicólogo y trabajador social que forman parte del Juzgado de la Niñez y Adolescencia, y el Asesor Técnico que es miembro del Juzgado Administrativo, Coactivo Fiscal y Tributario. Este personal es el que interactúa y sobre el cual tanto Juez como Secretaria o Secretario tienen responsabilidad, formando parte de sus tareas fundamentales, el organizar y supervisar este equipo, ya que de su correcta dirección dependerá el resultado final del Juzgado en su conjunto.

IMPORTANCIA DEL ROL DE LA SECRETARIA O DEL SECRETARIO EN LA TAREA DE ORGANIZAR EL DESPACHO

Ya habíamos señalado al comenzar nuestra unidad que el rol que cumple la Secretaria o Secretario es fundamental en el desenvolvimiento del Juzgado, pues por una parte es el principal colaborador del Juez y jerárquicamente se sitúa como la persona al mando después de él, y, por otra, es quien está en contacto directo con los abogados, litigantes y el resto del personal de apoyo judicial.

En ese contexto no tiene cabida que se sustraiga de la responsabilidad que conlleva organizar la oficina judicial, puesto que ya sea que su Juez se toma el tiempo necesario para evaluar la realidad del Juzgado y desarrolla políticas tendientes a su mejor organización y optimización, o en el caso, de que se limita a emitir sus resoluciones sin salir del entorno de su oficina, la mano derecha como lo es la Secretaria o el Secretario debe analizar y evaluar el accionar de la oficina para proponer y ejecutar acciones que permitan lograr mayor eficacia en el trabajo cotidiano.

La ley si bien determina las funciones principales de los funcionarios, el cómo se cumplan es cuestión de organización y esa organización no la brinda el Consejo de la Magistratura ni el Tribunal Departamental de Justicia, esa organización debe ser establecida por el Juez y la Secretaria o el Secretario en coordinación, o finalmente, si esto no es posible por las ocupaciones del Juez, quien debe asumir ese papel es la Secretaria o el Secretario.

Se debe tomar en cuenta que un despacho es como el engranaje de un reloj, lo que significa que el trabajo de unos y otros está relacionado y son interdependientes entre sí. Si el Juez y secretario no organizan su despacho y supervisan su funcionamiento, entonces, por más buen trabajo que realice uno u otro dentro de la oficina, este trabajo puede resultar en nada. Asimismo, es pertinente anotar que si bien la designación del personal del Juzgado es ajena a la voluntad del Juez y la Secretaria o el Secretario, el cómo trabaje su personal, el clima que se genere, la eficacia y la eficiencia del juzgado es responsabilidad de ambos, por lo que deberán hacer todo lo que se pueda con los recursos que se les otorgue.

El liderazgo en el despacho judicial

Muchos no logran distinguir entre lo que es un Jefe y lo que es un Líder, pese a que se ha escrito mucho al respecto. Existen muchas diferencias, una de ellas consiste en que mientras ser jefe significa tener un cargo, ser líder significa inspirar a un colectivo, aún sin tener cargo “oficial alguno”.

A continuación, les presentamos una tabla que les permitirá diferenciar un jefe de un líder, Uds. a futuro decidirán qué desean ser:

JEFE	LÍDER
Existe por la autoridad	Existe por la buena voluntad
Considera la autoridad un privilegio de mando	Considera la autoridad como un privilegio de servicio
Empuja al grupo	Va al frente comprometiéndose con sus acciones
Inspira miedo	Inspira confianza
Necesita imponerse con argumentos extensos	Se impone con ejemplos entrañables
Sabe cómo se hacen las cosas	Enseña cómo hacer las cosas
Maneja a la gente	Prepara a las personas
Le dice a uno: ¡Vaya!	Le dice a uno ¡Vayamos!
Busca al culpable cuando hay un error	Corrige pero comprende, no busca las fallas por placer sino para rehabilitar al caído
Maneja a las personas como fichas	No trata a las personas como cosas
Llega a tiempo	Llega antes
Asigna las tareas	Da el ejemplo

Hace del trabajo una carga	Hace del trabajo un privilegio, transmite la alegría de vivir y servir
----------------------------	--

Un jefe, un gerente, un administrador, una Secretaria o un Secretario de juzgado y toda persona que trabaje para una organización en la que ocupe un cargo directivo, tiene como principal obligación ser un buen administrador de lo que le encargaron; es decir, conseguir los resultados deseados para los que se le contrató o nombró. Estos objetivos no son el fruto de una labor desenfrenada, sino que los resultados se logran a través de la acción de las personas que tiene a su cargo, a quienes se debe proporcionar todos los medios necesarios para que logren esos resultados. Parece un círculo repetitivo y lo es, en la medida que ello permite efectuar acciones de feedback, adecuadas. Los jefes, no logran los objetivos solos, sino que dependen de un equipo puesto a trabajar para ello. Cada quien en una organización tiene funciones que cumplir y objetivos que lograr y el jefe de área se encargará de ello. Cornejo (1) señala que *“Administrar significa cumplir, asumir o tomar responsabilidad; Dirigir significa cumplir, influenciar, guiar en una cierta dirección, hacer a través de los demás ... los administradores eficientes son personas que hacen las cosas bien, y los líderes son personas que hace lo que está bien; el administrador es eficiente, el líder es eficaz”*.

Una definición sencilla de liderazgo, que incluye bastante, la tiene el profesor Gustavo Herrero, Director Ejecutivo de Harvard Business School Latin American Research Center, quien simplificó la definición de liderazgo como el lograr una visión que los demás compartan y sigan. Existen innumerables

definiciones de liderazgo, pero solamente quien reúne las cualidades necesarias fija los objetivos no sobre la base de beneficios personales, sino colectivos y en ese camino logra que los beneficiados del liderazgo, sean sus colegas de trabajo, sus compañeros de trabajo, su Institución y por supuesto el mismo líder.

Gran parte de los especialistas concuerdan en que hay líderes que nacen con capacidades propias y hay otros que se van formando en su desarrollo personal y profesional. Las habilidades propias (innatas) favorecen en la mayoría de los casos al desarrollo del líder, pero a veces resulta más determinante la formación que uno va adquiriendo y la experiencia que va acumulando.

Hay ciertos talentos con los que una persona nace que hacen más fácil el liderazgo: sentirse seguro, tener una personalidad fuerte o un carisma natural, sin embargo, reiteramos, el liderazgo puede ser enseñado y aprendido. Finalmente, los líderes no son buenos ni malos por existir, sino que son los actos que realizan los que evidencian si un líder es bueno o no.

El liderazgo proporciona un poder que jamás puede arrebatarse al líder y desempeñe la labor que desempeñe, su voz siempre será autorizada, sin que ello signifique que sea el poder tras la sombra. Robin Sharma, sostiene que todos tenemos un interruptor de liderazgo que trascienden los cargos, y nos presenta algunos ejemplos de poderes que hacen la diferencia en un líder y para lo cual no se necesita cargo alguno:

- ✓ **Poder natural 1**, ir al trabajo y entregar lo mejor de uno cada día;
- ✓ **Poder natural 2**, inspirar, influir, ensalzar, ser un buen ejemplo;
- ✓ **Poder natural 3**, crear cambios positivos;

- ✓ **Poder natural 4**, tratar con respeto, aprecio y bondad.

Se trata de poderes naturales simples, pero de tremendo efecto.

En su libro el Liderazgo Lateral, Fischer y Sharp sostienen que lo primero que tiene que hacer una persona para ser líder, no es buscar un cargo, sino que se debe adquirir habilidades personales, clarificar metas y luego influir en los demás. Una persona que aspira a ser líder sin cargo, tiene que aumentar su capacidad de aportar desarrollando cinco destrezas:

- ✓ Definir propósitos
- ✓ Disciplinar los pensamientos
- ✓ Aprender continuamente
- ✓ Entregar el mejor esfuerzo
- ✓ Retro informarse (feedback)

CUALIDADES Y ATRIBUTOS DE LA SECRETARIA O DEL SECRETARIO JUDICIAL

Para que usted pueda ser un referente en la oficina y constituirse en un verdadero líder deberá observar lo siguiente:

Habilidad para conectarse y comunicarse

El simplemente hablar no implica comunicación y conexión, para que las palabras se transformen en una comunicación positiva, deben ser claras, directas, sin rodeos. La Secretaria o el Secretario para comunicarse adecuadamente con su personal, debe reunirse con ellos en un ambiente tranquilo e indicarles qué se espera de ellos, qué metas y objetivos se tienen

en el Juzgado y cuál el papel de cada persona en el cumplimiento de dichas metas, además, debe escuchar las sugerencias, críticas y comentarios, puesto que ahí se establece una verdadera comunicación y de ésta devendrá la conexión.

Habilidad de inspirar

Se inspira a través del ejemplo y la actitud. Difícilmente podremos inspirar a las personas, por más que éstas sean dependientes nuestras, si no demostramos con el ejemplo. Los seres humanos tendemos a buscar ejemplos en nuestras vidas y la Secretaria o el Secretario junto con el Juez debe ser ese ejemplo en el Juzgado, una persona a la que sus funcionarios admiren.

Compromiso

El nivel de compromiso con el trabajo es fundamental. Cuando una persona asiste a su fuente laboral solamente para cumplir con un horario y no ser sancionado, no puede inspirar a nadie, puesto que él o ella no están inspirados consigo mismos.

El compromiso, es el valor que permite que una persona de todo de sí misma para lograr sus objetivos.

Una manera simple de explicar este valor es mediante la frase: "pase lo que pase, voy a lograrlo/hacerlo" Enfocado en la misión a largo plazo.

Pero el compromiso tiene tres partes:

- 1) Promesa.**
- 2) Proceso.**

3) Cumplimiento Total.

1) La PROMESA es sencilla, es la parte en la que la mayoría se queda, lamentablemente, desde estudiantes, profesores, padres, políticos, empresarios, clientes, socios, esposos, enamorados, amigos, etc...

La promesa es el acto de generar una expectativa en quien recibe el compromiso (puede ser uno mismo). "Me comprometo a..." En su caso se asume al momento de su posesión y juramento.

2) El PROCESO es más complejo, porque esta parte puede durar desde 1 segundo hasta toda la vida, dependiendo de la promesa. Esta parte es un filtro, porque muchas personas prometen e inician el proceso, pero dejan el compromiso de lado luego de un tiempo, como haciéndose los locos, los olvidadizos o simplemente echándole la culpa al tiempo y a varios factores que permiten a la persona victimizarse.

El proceso es el acto de darle forma a la promesa. "Cumpliré mi compromiso de la siguiente manera en el tiempo requerido..."

3) El CUMPLIMIENTO TOTAL es el paso final, y se hace énfasis en la palabra "total" porque si no se cumple con el compromiso en su totalidad, entonces no se ha cumplido con el compromiso inicial, la promesa queda a medias. A esta parte sólo llegan quienes lucharon en el proceso, el cual obviamente tuvo complicaciones más allá de las que se podían planificar, porque conforme se avanza en el proceso, se encuentran obstáculos mayores y más complejos, de acuerdo al nivel de compromiso alcanzado por la persona.

El cumplimiento total es el acto de entregar la promesa finalizada. "Después de "x" obstáculos, damos por terminado el compromiso totalmente".

En el último caso, cuando se habla del cumplimiento total, diversos factores pueden haber generado la necesidad de ampliar el proceso, o modificar la promesa, para lo cual la persona puede valerse de hacer nuevamente un compromiso con las personas con las que lo hizo inicialmente, y si todos están de acuerdo, se procede a reemplazar la promesa, descartando la anterior.

Inteligencia

Esta es una cualidad que debemos entender bien. La inteligencia no es la acumulación de conocimientos, lo que no significa que el conocimiento no sea importante, sino que es una herramienta, no una cualidad.

La inteligencia es la capacidad de elegir, entre varias posibilidades, aquella opción más acertada para la resolución de un problema. En este sentido, cabe distinguirla de la sabiduría, en tanto que esta última es tan solo una acumulación de conocimiento, mientras que la inteligencia implica hacer el mejor uso de un saber previo.

La inteligencia es una cualidad que todos los seres humanos poseemos, aunque no todos podemos tenerla de igual manera estimulada y desarrollada, pero que se puede desarrollar constantemente.

El conocimiento, como ya se dijo, tiene su esfera de importancia, puesto que será la herramienta que utilizaremos, ahora el cómo usar ese conocimiento para resolver de mejor manera un problema, eso es inteligencia y ésta, definitivamente, es una cualidad muy importante en todo buen líder.

Sensibilidad Sociocultural

Los seres humanos vivimos en sociedad, la oficina judicial se desenvuelve dentro de un entorno social. Si bien se dice que la justicia es ciega, no debemos olvidar que ante todo la justicia debe ser justa y para serlo, es importante que se conozca el entorno y se sensibilice con él, para así poder actuar correctamente.

Pasión y energía

Los sueños se alcanzan bajo tres premisas inexcusables: definiéndolos adecuadamente, considerándolos como objetivos e ideando planes concretos para llevarlos a la práctica. Por eso, nosotros mismos somos los creadores de nuestro propio destino y controlamos el tiempo y coordenadas de nuestras vidas.

Pocas personas pueden jactarse de estar viviendo sus sueños. En vez de ello, la mayoría de la gente piensa en unos beneficios a corto plazo y en cómo mantener un nivel de vida que sube constantemente. Intentan encontrar en vano el equilibrio entre su tiempo, su energía, su trabajo y su vida. El trabajo a menudo aparece bajo una luz desfavorable: si el trabajo gana, entonces la vida pierde, o viceversa. El hecho es que ese equilibrio es imposible. Ello se debe a que el trabajo es una parte integral de la vida, no su contrapartida. Hay que sentir la misma pasión por el trabajo que por la vida. El secreto para lograrlo consiste en reemplazar la palabra “equilibrio” por la de “prioridad”. El éxito de nuestras acciones, sean trabajo, ocio, niños, etc., depende de nuestra capacidad para establecer prioridades en el tiempo. Aunque la diferencia entre “equilibrio” y “prioridad” puede parecer

insignificante, una vez asumida serán enormes sus implicaciones para la manera en que vemos, estructuramos y llevamos adelante nuestras vidas.

La energía que pongamos a nuestra actividad, dependerá mucho de la pasión que tengamos por ella. Es importante tomar en cuenta que el trabajo es algo que haremos por buena parte de nuestras vidas y que tenemos dos formas de afrontar el mismo:

- ✓ Podemos decidir considerar el trabajo como algo agradable, y disfrutar cada día el realizarlo y vivir una vida más feliz.
- ✓ Por el contrario, podemos considerar el trabajo una carga y cada minuto del día que pasemos trabajando, será un motivo de sufrimiento para nosotros.

En ambos casos, lo que no debemos olvidar es que la decisión es nuestra. Si un trabajo determinado es algo que nos desagrada mucho, pues cambiemos de actividad, seguramente en una actividad que nos agrade más, seremos más productivos y viviremos una vida más plena.

Actitud Positiva

Íntimamente vinculado al punto anterior, está la actitud positiva con la que encaramos las cosas, en este caso, el trabajo. No olvidemos que la actitud resulta ser contagiosa, por lo que, si el líder tiene una actitud negativa, pues la misma cundirá fácilmente en su personal, lo propio sucederá con una actitud positiva, lo cual influirá en el rendimiento del Juzgado.

Visión

Se refiere a lo que se quiere crear, la imagen futura en este caso del Juzgado.

La visión es creada por la persona encargada de dirigir una organización, si bien el Órgano Judicial tiene una visión, eso no implica que cada Juzgado tenga una visión propia, obviamente dentro de la línea de la visión general del Órgano. En esa visión se tiene que valorar e incluir en su análisis muchas de las aspiraciones de los agentes que componen la organización, tanto internos como externos.

La visión se realiza formulando una imagen ideal del proyecto y poniéndola por escrito, a fin de crear el sueño (compartido por todos los que tomen parte en la iniciativa) de lo que debe ser en el futuro la organización o en nuestro caso, nuestro Juzgado.

Una vez que se tiene definida la visión, todas las acciones se fijan en este punto y las decisiones y dudas se aclaran con mayor facilidad. Todo miembro que conozca bien la visión del Juzgado, puede tomar decisiones acordes con ésta.

La importancia de la visión radica en que es una fuente de inspiración para el trabajo, representa la esencia que guía la iniciativa, de él se extraen fuerzas en los momentos difíciles y ayuda a trabajar por un motivo y en la misma dirección a todos los que se comprometen en él.

Idoneidad ética

En su accionar debe procurar siempre tener en cuenta los siguientes valores:

- ✓ Probidad
- ✓ Prudencia

- ✓ Tolerancia
- ✓ Imparcialidad
- ✓ Transparencia
- ✓ Responsabilidad
- ✓ Orden
- ✓ Compromiso y vocación de servicio
- ✓ Sensibilidad social y calidad humana

Idoneidad física y psicológica

Es preciso que todo el personal sean personas idóneas física y psicológicamente, esta idoneidad no significa que no pueda tener algún tipo de capacidad diferente ni que se deba discriminar en torno a esta, sino que se traduce en las siguientes cualidades:

- ✓ Razonamiento analítico
- ✓ Facilidad de palabra
- ✓ Habilidades directivas
- ✓ Capacidad para trabajo bajo presión
- ✓ Salud física y psicológica que le permita ejercer su función adecuadamente
- ✓ Apertura a la conciliación
- ✓ Discreción y reserva
- ✓ Tolerancia

Idoneidad técnico jurídica

Además de las cualidades físicas, psicológicas y los valores que debe tener la Secretaria o el Secretario, es preciso que tenga el respaldo del conocimiento, es decir:

- ✓ Conocimientos sólidos sustantivos, procesales y técnicos de la materia (especialidad)
- ✓ Conocimiento de la realidad, que es muy importante para que se comprendan los comportamientos de las personas
- ✓ Conocimientos en materia gerencial, como se dijo, el trabajo del Secretario involucra contacto directo con los demás funcionarios que deben ser guiados adecuadamente
- ✓ Simpleza y no apego a formalismos sin salirse del marco legal de garantías y derechos. Esta es una premisa ahora más que nunca ya que nos encontramos en un momento de migración de una justicia netamente positivista a una principista, en la que la rigidez del proceso escrito está siendo sustituida por el proceso oral en el cual el cumplimiento de la finalidad de los actos sustituye la forma
- ✓ Conocimientos tecnológicos: la tecnología ya no es una opción, es un imperante en la vida de todo profesional
- ✓ Conocimientos del derecho en general, cada materia del derecho no se encuentra aislada, por lo que el conocimiento del derecho en general es importante.

¿Cuáles son las labores principales que debe realizar un buen líder?

Un administrador al igual que un líder, tiene que realizar cinco labores principales: Planificar, Organizar, Integrar al personal, Dirigir y Controlar.

En su caso, La Secretaria o el Secretario, junto a sus Jueces, tienen que establecer metas exigidas por el Órgano Judicial y lograrlas de la mejor manera, por lo que además de su labor jurisdiccional, tienen que planificar sus actividades, organizar su despacho, hacer que sus trabajadores funcionen como un equipo dirigido en una sola dirección, dictar las órdenes que permitan llegar a las metas y controlar que lo planificado se realice tal cual se pensó.

En cada una de dichas actividades se debe ejercer liderazgo, para lo cual tomaremos en cuenta cinco actividades:

Ordenando el Despacho

El método de trabajo de las 5S, fue una creación japonesa para sus fábricas para que tengan niveles de trabajo eficiente y con alta moral, con buenos resultados; por lo que últimamente dicha práctica por su funcionalidad se emplea además en oficinas, pero no de la manera en que se aplica a las fábricas, sino que hay que adecuarla. Las 5S son: SEIRI (clasificar), SEITON (Ordenar), SEISO (Limpieza), SEIKETSU (limpieza estandarizada) y SHITSUKE (Disciplina). En el presente trabajo, por los fines que persigue, solamente se hace referencia a las tres S.

SEIRI=CLASIFICAR

No suele ser ajeno a los órganos jurisdiccionales que aún trabajan en los sistemas procesales tradicionales exista desorden, debido en esencia a la gran cantidad de expedientes que se trabajan.

Una gestión eficiente y eficaz de un Despacho requiere, en primer lugar aplicar la primera “S” SEIRI, que permite separar lo necesario de lo innecesario, lo que funciona de lo que no funciona, lo que se utiliza o lo que no se utiliza (incluyendo los libros de consulta, los que se guardan de manera diferente), expedientes que deben ser remitidos a archivos, emitir resoluciones que permitan esta remisión, extinciones, perenciones y otras. La clasificación debe procurar el mínimo de papeles visibles para evitar el desorden.

SEITON= ORDENAR

SEITON implica ordenar el lugar de trabajo y ello levanta la moral de los colaboradores y mejora la imagen frente al cliente interno (trabajadores) y el cliente externo (justiciables). Un Despacho en orden y limpio, permite ganar mayor confianza ante el justiciable (ojo, no es la solución, pero sí es parte de ella), que se debe reforzar más con fallos debidamente motivados. El trabajo acumulado en la oficina del Juez o el escritorio del Secretario, sin firmar, ante ojos de terceros causa mala impresión, así como ante los propios funcionarios que ponen sus empeños en cumplir y estos son desestimados.

Una oficina y ambientes de trabajo desordenados, no revelan demasiado trabajo, sino por el contrario una falta de orden y organización interna.

SHITSUKE= DISCIPLINA

Disciplina es la aceptación voluntaria y consciente de las reglamentaciones, procedimientos, órdenes e instrucciones que rigen las actividades de una organización. La forma en la cual se acatan esas reglamentaciones ponen en manifiesto el cómo esas reglamentaciones y procedimientos son cumplidos, pero esta disciplina debe partir del jefe, vale decir, en este caso, del Juez y su Secretaria o Secretario, ya que ambos son el ejemplo del resto del personal de su Juzgado. La regla de “haz como yo digo y no como yo hago” es la peor forma de buscar el cumplimiento de las reglas y lograr un buen desempeño, más bien la regla es “haz como yo hago” ya que se enseña con el ejemplo. Si el Juez o la Secretaria o el Secretario no tienen disciplina, difícilmente su personal podrá tenerla, por más que se esfuerce. Por ejemplo, el Secretario llega siempre tarde, sale de su juzgado permanentemente sin causa alguna, los expedientes se quedan en su escritorio más del tiempo necesario, resultado, el personal, por más orden que procure tener, primero que se ve en la obligación de cubrir las falencias del Secretario y miente a las partes, además, no ve la necesidad de tener su trabajo al día ya que el propio Secretario no lo tiene, sale del Juzgado el rato que le place sin causa alguna, puesto que no tiene un jefe con moral para cuestionarlo y que además no está en el despacho para darse cuenta, entonces, además del retraso que sufren las partes por la dejadez, los litigantes y el proceso sufrirá más por la actitud del personal. En otro ejemplo, el Secretario llega siempre a tiempo a su oficina, no tiene expedientes en su escritorio por mucho tiempo, constantemente hace seguimiento al trabajo de su personal, mantiene con el personal reuniones periódicas de evaluación, resultado, el

personal se ve en la obligación de entrar al mismo ritmo de trabajo puesto que de no hacerlo, se notará claramente su falencia.

Empoderamiento del personal

Empoderar significa dar poder a los miembros de un equipo de trabajo, para que realicen un mejor trabajo, compartiendo tanto líder como colaborador la responsabilidad. No debe olvidarse jamás que la autoridad se puede delegar, pero la responsabilidad solamente se puede compartir. Ese compartir de responsabilidades no implica el delegar funciones que por Ley son indelegables, lo que implica es que cada funcionario es responsable por una parte del proceso que por su función le es asignada, pero esa parte del proceso no resulta aislada del todo y por tanto influye en el resultado del trabajo total.

El empoderamiento personal implica también el respeto por la función y capacidad de los funcionarios para efectuar las tareas asignadas. Si bien en cierto que en la mayor parte de los casos, los funcionarios llegan con poca o casi ninguna experiencia, la solución no parte de cargar con el trabajo de este nuevo funcionario a los funcionarios antiguos, ni tampoco en dejarlo solo para que sea un autodidacta, ya que de esta forma no nos será de gran utilidad y tendrá una alta propensión a cometer errores.

En la labor jurisdiccional implica permitir que cualquier persona nos advierta de un trabajo en el que podemos estar cometiendo un error. No significa que ellos supervisan lo que debe hacer el Juez, sino que todos se hacen responsable de que las resoluciones que se expidan salgan de la mejor manera. En la labor jurisdiccional no existe la calidad definida en términos objetivos, pero sí existen errores objetivos, por lo que es necesario que cada

nivel esté autorizado para expresar su opinión de manera franca, directa y sin represalias.

Permitir que los colaboradores corrijan los defectos supone un ejercicio de saber escuchar con paciencia y ser humildes para mejorar.

Empoderar también significa preguntar y escuchar a nuestra gente, asumiendo que la mejora de cada miembro del equipo es la mejora del Juzgado; así se logra agregar valor en la vida de cada uno y se alinea en el logro de los objetivos comunes. Una Secretaria o Secretario eficiente logra inspirar a su personal, no por su cargo ni por su carisma, sino porque ellos saben lo que es la experiencia de la vida compartida hacia un objetivo común.

Otro aspecto unido al empoderamiento, es el reconocimiento por el trabajo bien hecho por parte de los colaboradores. Un Jefe se apropia del éxito de sus colaboradores y los hace dueños de las cosas que salen mal. Un líder sabe que el éxito es consecuencia del trabajo en equipo y reconoce el trabajo de su equipo, lo que motiva a un mejor trabajo.

Si bien los reconocimientos económicos están fuera de nuestro alcance, debemos tener en cuenta que una felicitación oportuna por un trabajo bien hecho tiene más valor para la realización personal de quien la recibe que un monto económico. Este solo gesto de felicitar un buen desempeño, llevará a que el funcionario se esfuerce siempre por mantener ese nivel logrado ante los ojos de su jefe y de los demás funcionarios y servirá también de inspiración para el resto del personal del Juzgado.

Muchas empresas exitosas (y que lo son obviamente por el trabajo en equipo que tienen), ha creado formas de reconocimiento no económicas que

incentivan el trabajo, tales como nombrar empleados del mes, lo que conlleva reconocimiento general de la buena función efectuada por la persona nombrada. Estamos muy acostumbrados a remitir quejas, memorándums y todo tipo de formas para poner en relieve el mal trabajo de un funcionario, pero no a reforzar positivamente conductas que son un ejemplo a seguir.

Asumiendo las culpas

No hay mejor lección aprendida de la que nace de un error y aun cuando sea dolorosa, es un aprendizaje que no se olvida; sin embargo, en muchas ocasiones prima la cultura de negación y echar la culpa a causas externas o inclusive al propio personal.

Jim Collins, en su libro “Cómo caen los poderosos”, establece 5 etapas de la caída de quienes se creen invencibles; una de ellas, la tercera etapa, está referida a la negación del riesgo y el peligro.

Un equipo de trabajo que va de bajada, se niega a hablar del error propio y busca culpar de sus males a terceros (dentro de la organización o fuera de ella). El Juez y la Secretaria o el Secretario deben permitir que su propio personal le diga “qué cosas se están haciendo mal”, y también los demás integrantes de la organización puedan decírselo; así tal vez puedan prevenirse errores y evitarse quejas que perturban el ánimo y demandan pérdidas de tiempo en absoluciones. No supone que la Secretaria o el Secretario se guíe por la opinión ajena, pero debe aprender a escuchar las críticas de terceros.

Se debe preguntar mucho y afirmar poco y practicar autopsias positivas para entender cuál fue el error y cuál es la solución, qué falló y qué no debe volver a fallar. Si se practica autopsias negativas, es decir buscando culpables, se le tratará por siempre de ocultar el error, que por lo general se detecta cuando es demasiado tarde y se evidencia a través de nulidades de actuados y apertura de procedimientos disciplinarios.

Blanchard (2) establece seis pasos para tratar el error, se mencionan cinco aplicables a la gestión de un Juzgado: Describir el error lo más pronto posible sin buscar culpable (el culpable ya lo sabe), demostrar lo negativo, si es necesario asumir la responsabilidad por no haber impartido las ordenes correctas y/o revisado lo que se debía, expresar la fe en las personas y por último retroalimentarse de los errores, aprendiendo del pasado para prevenir el futuro

Asumir responsabilidades también incluye un principio de la dirección de personal. No puede el Juez ni la Secretaria o el Secretario escudar su responsabilidad personal en el trabajo de las personas de su despacho. Para empezar, deben preguntarse ¿quién es el jefe del Juzgado? ¿Marcó con su personal las reglas claras en cuanto a cómo desea que funcione el trabajo en el Juzgado? ¿Realiza la supervisión permanente del trabajo del personal de su Juzgado o se contenta con encerrarse en su despacho a realizar lo que solamente considera su trabajo? No olvidemos que la responsabilidad no sólo se dirige a las acciones, sino también a las omisiones.

Jamás se puede renunciar a ser líder de su propio equipo, ni en las buenas ni en las malas, aunque sea un instante.

La gestión del tiempo

Si alguien preguntara cuál es el recurso más escaso en la administración de justicia, la respuesta será la falta de tiempo, porque la carga es demasiada y el tiempo de la jornada laboral, no alcanza. Los chinos, cuya sabiduría es proverbial, tienen un refrán sobre el tiempo que dice: *“con un minuto de tiempo se puede conseguir una pulgada de oro, pero con una pulgada de oro no se puede comprar una pulgada de tiempo”*. Uno puede lograr que el dinero tenga un rendimiento positivo una vez que supere el costo de capital, pero jamás podrá lograr que el tiempo le rinda utilidades. Mintzberg (3), señala con acierto que el recurso más escaso que los directivos deben distribuir es su propio tiempo. Si el tiempo nos es escaso, debemos administrarlo de una manera adecuada.

Parte del autoconocimiento es ello, pues se cuestiona si lo que se necesita es tiempo o lo que se necesita es una brújula, puesto que existen muchas de las actividades no importantes, las que se llevan nuestro tiempo más valioso. Solemos ser nuestro principal enemigo en la pérdida de tiempo, cuando de antemano no sabemos todas las actividades a realizar en una jornada de trabajo, por lo que un consejo es preguntarse ¿qué es lo primero que hacemos al inicio de una jornada laboral? No es que la Secretaria o el Secretario se convierta en un maniaco trabajador, sino que tenga claras las actividades del día. El crear un orden en el trabajo y establecer una rutina en cómo realizar el trabajo, es de gran utilidad.

El tiempo lo administra adecuadamente no quien trabaja más, sino quien trabaja mejor. La usual pregunta ¿tienes un minuto?, es síntoma que se viene un ladrón del tiempo y, como no se puede evitar esas interrupciones

hay que tratarlas con eficacia o de lo contrario programarlas, pues uno ve que transcurrió el día y que entre minuto y minuto se fueron más de dos horas de trabajo.

A continuación, le proporcionamos una guía en tres partes de cómo ser más eficiente en el trabajo a través del uso del tiempo de forma adecuada:

<p>Establece focos de atención:</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mantén tu espacio de trabajo limpio y ordenado ✓ Ten todos los insumos necesarios a la mano ✓ Ten un programa establecido ✓ Elimina las distracciones personales ✓ Utiliza tus descansos para los temas personales
<p>Establece estrategias de trabajo efectivas</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Divide tus responsabilidades en partes que sean manejables ✓ Delega las funciones que pueden ser delegadas ✓ Maneja adecuadamente las audiencias para que duren solo lo necesario ✓ Crea un ambiente de trabajo agradable
<p>Haz cambios en tu estilo de vida</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Descansa bien ✓ Ejercítate ✓ Mantén un estado de ánimo positivo

Templando el carácter

John Maxwell, señala que sólo una persona de carácter logra impactar a otros; además que el carácter es la única forma de sustentar el éxito que una persona puede alcanzar en la vida. El carácter es una decisión personal que fomenta la confianza que se tiene a un líder. Carácter no es mal genio, es firmeza.

Uno de los casos más sonados de quiebra empresarial fue el de la empresa Enron, que tenía resultados contables espantosos, pero los dueños influían para que se lleve una contabilidad paralela y tener réditos bursátiles. La gran explosión ocasionó muchas pérdidas económicas para un montón de inversionistas. Los estudios efectuados demuestran que sus gerentes, además de no haber sido honestos fueron personas de poco carácter que aceptaron presentar información elaborada por terceros sin poder decir no.

La presión es uno de los grandes problemas que se tiene en la labor jurisdiccional, la que puede venir de todo lado (partes, diarios, colegas, trabajadores, autoridades, políticos, etc.). Si un Secretario no cultiva su carácter será avasallado. Se cultiva el carácter cuando uno se compromete con la verdad en el proceso y es ajeno a las voces que le susurran cosas distintas.

Si un Secretario demuestra firmeza en su carácter y no cede ante presiones, inspira a su equipo a que actúe de manera similar. Si existe el error hay que reconocerlo y efectuar el correctivo, así se fortalece el carácter. Si se muestra dubitativo, perderá, inclusive el respeto de su equipo de trabajo, lo que no se recupera, pues ante la severidad formal una vez que se perdió el respeto, se activan los canales informales de comunicación (chismoseo).

La función del régimen disciplinario y su aporte en el Liderazgo

El control puede ayudar en el liderazgo. El control es bueno y necesario porque permite identificar qué se hace mal y qué se debe corregir para lograr las metas institucionales. Un órgano de control no tiene otra finalidad, por lo que debe monitorear las actividades con el fin de asegurarse que se realizan conforme a lo programado. Si se planificó 100 productos sin defectos, se espera encontrar 100 productos sin defectos, si no resulta ello, se aplicarán los correctivos ubicando las fallas en el sistema. A los responsables de ello, se les sancionará si es que no efectúan su labor tal como se les enseñó, pero primero se verifica si las órdenes fueron correctamente impartidas.

Un órgano de control judicial es un medio, no un fin en sí mismo. Su función debe coadyuvar al logro de las metas institucionales. Las metas en una institución deben ser de calidad y cantidad. Las metas de cantidad se definen sobre la base estadística de producción pasada, método que puede no ser el adecuado, pero no representa mayor problema para el usuario del sistema de justicia, aunque sí es una carga para los jueces y trabajadores jurisdiccionales.

Al usuario le importan dos problemas que tiene que ver con las metas de calidad: decisiones oportunas y bien fundamentadas. Los estándares de calidad harán que se produzcan menos nulidades en los procesos y que las decisiones sean más predecibles, lo que garantiza ganar tiempo y combatir insumos de la corrupción. El órgano de control no tiene para nada función jurisdiccional, pero debe liderar estudios sobre las relaciones que pueden existir entre nulidades, retraso judicial y quejas e identificar los yerros

comunes. Una adecuada función preventiva, no ataca el problema antes de que estalle, sino que trata de eliminar las causas que originan los problemas.

Definir la calidad es una tarea ardua, pero debe hacerse, pues no existe otra manera para mejorar el trabajo. Lo que no se mide no se puede controlar, lo que no se controla no se gestiona. Si no existen estándares de calidad bien definidos, la producción de calidad será indiferente a los indicadores. Una aproximación al trabajo de calidad, debe partir por el reconocimiento que la definición de la calidad es difícil, pero ésta es identificable cuando se logra.

El órgano de control en este caso el Régimen Disciplinario, cada vez que impone una sanción, debe ser consciente que su trabajo de prevención fracasó y el aumento de quejas es inversamente proporcional a su capacidad de prevenir deficiencias del sistema que conocen.

El propósito de disciplinar a los empleados es propiciar que se comporten con sensatez en el trabajo (donde sensatez se entiende cómo respetar las reglas y los reglamentos).

En una organización, las reglas y los reglamentos tienen el mismo objeto que las leyes en la sociedad y, cuando alguien infringe una de estas reglas o reglamentos será necesario disciplinarle. En este caso, la justicia tiene tres fundamentos: las reglas y los reglamentos, un sistema de sanciones progresivas y un proceso de apelación.

Lo primero es un conjunto claro de reglas y reglamentos. Estas reglas abordan cuestiones como los actos que son considerados faltas en sus distintos niveles, leves, graves y gravísimas.

El objeto de estas reglas es informar a los empleados, por adelantado, cuáles conductas son aceptables y cuáles no lo son.

La forma de impulsar la disciplina deberá procurarse que sea siempre positiva; es de ir mediante estímulos y premios, recurriendo y excepcionalmente y en último extremo a castigos y despidos.

El liderazgo que debe ejercer control, va por esta senda.

Trabajo en equipo

Resulta indiscutible que el trabajo individual y aislado no produce resultados como los obtenidos con trabajo organizado y en grupo: el equipo contribuye a mejorar el clima laboral y mejorar el rendimiento. La complementariedad, es un mundo tan complejo como el actual, resulta necesario. Por eso, actualmente la técnica del trabajo en equipo como instrumento de innovación organizativa, es tan permanente aconsejado por los expertos en gestión; y ahora en lo que tiene que ver con el impartir justicia.

En la formación del equipo de trabajo deberán participar todos los integrantes. Los miembros del grupo participan aportando ideas, concretando problemas y obstáculos, buscando soluciones, y planificando mejoras.

En ese contexto tengamos presente que el grupo es una pluralidad de personas que están o se consideran juntas, también se define como un conjunto de personas reunidas en un mismo lugar, o pluralidad de seres que forman un conjunto. El equipo es un pequeño número de personas con conocimientos y habilidades complementarias, comprometidas con un

propósito, objetivos de rendimiento y enfoques comunes de los que se consideran mutuamente responsables.

Por tanto, grupo y equipo, son conceptos y términos diferentes, y a lo que deseamos apuntar es precisamente a este último, por tanto, surge la siguiente interrogante. ¿Qué implica un equipo?

- ✓ Visión compartida
- ✓ Trabajo coordinado y cooperativo
- ✓ Confianza mutua
- ✓ Sentido de pertenencia a la organización
- ✓ Claro sistema de valores
- ✓ Responsabilidad compartida

¿Qué es la sinergia?

Viene del griego synergia (cooperación). Es un término que viene de la fisiología. Varios órganos se asocian para la producción de un trabajo. Es el concurso activo y concertado de varios órganos para realizar una función. Es como hacer más con menos, más que sumar multiplica las energías.

Robert Stenberg, psicólogo de la Universidad de Yale, habla del coeficiente intelectual de grupo. Lo que falta a una persona del grupo lo compensa la habilidad de otro. La brillantez de uno es compartida por todos. Un buen equipo utiliza mejor habilidades y fortalezas individuales.

La sinergia del trabajo en equipo determina un resultado que supera la sumatoria de la capacidad de los individuos.

Un atleta de alta competencia al tener una actitud de superación constante, desarrolla cada vez mayor aptitud. Los logros llegarán si persevera.

La actitud requiere un cambio mental ante el trabajo (disconformidad con los resultados obtenidos y los que pueden obtenerse) y de una mayor motivación (surge de valores y una visión compartida).

La aptitud está dada por la adquisición de conocimientos y destrezas para aplicarlos al trabajo, que hacen más eficiente a la persona.

La actitud y la aptitud hacen posible el aprendizaje generativo tendiente a un constante mejoramiento, en la búsqueda de la eficiencia.

Generan un círculo virtuoso, mejor actitud, determinan mayor aptitud y éstas sumadas posibilitan el aprendizaje generativo.

El Juzgado debe ser considerado como un macro - equipo, donde sus integrantes tienen una visión común, coinciden con una finalidad social, se procura calidad del servicio de justicia mediante una gestión eficaz y eficiente.

- ✓ Entrega
- ✓ Empatía
- ✓ Solidaridad
- ✓ Sistema de valores
- ✓ Constante aprendizaje

- ✓ Desarrollo de la mejor forma de realizar los trabajos
- ✓ Se acuerdan procedimientos de trabajo
- ✓ Resolución constructiva de los conflictos internos.
- ✓ No hay temor al cambio
- ✓ Hay creatividad
- ✓ Clima cordial
- ✓ Metas claras
- ✓ Control de gestión
- ✓ Se privilegia la flexibilidad operativa
- ✓ Búsqueda de resultados cualicuantitativos
- ✓ Criterios justos para las decisiones que afectan al grupo
- ✓ Pautas de trabajo adaptadas a las necesidades personales
- ✓ Comunicación fluida
- ✓ Consulta de la opinión ajena
- ✓ Posibilidad de discutir criterios
- ✓ Vocación de servicio
- ✓ Se comparte la información
- ✓ Delegación de tareas
- ✓ Reconocimiento del esfuerzo y los méritos
- ✓ Renovada motivación en la propia acción
- ✓ Quienes lideran se preocupan por el progreso personal de quienes dirige

Organización de recursos humanos en el despacho

Como suele decir Jorge Peyrano, *"el mundo de hoy no es el mismo de ayer"*. La cantidad de causas que ingresan en cada organismo judicial se ha duplicado o cuadruplicado y, si pretendemos tramitarlas con las mismas herramientas y métodos de antes, iremos irremisiblemente al fracaso.

Para llegar a ello, nada mejor que hacer un análisis de las distintas formas que hemos podido observar en diversas épocas y compararlas con las nuevas tendencias empresariales, ya que la labor administrativa de un juzgado no se diferencia de la de cualquier oficina.

Organización piramidal o vertical

En otros tiempos, hasta mediados del siglo XX, cuando había mucho menos trabajo que ahora, lo más común era la presencia permanente del Juez en el juzgado, practicando la inmediatez en el trámite y controlando minuciosamente todo el desarrollo del expediente. Es lo que se puede denominar la "organización piramidal". En este esquema el Juez o jefe de oficina asume la responsabilidad de dirigir, controlar y promover la actividad de todo el grupo humano. No se estimula la iniciativa de los empleados.

Todos acostumbran a realizar los trabajos de la forma que les ha enseñado el superior, y así lo repiten sin preocuparse de encontrar una manera más perfeccionada.

Un mal entendido "respeto" de la jerarquía hace que no se señalen los errores que se estén cometiendo ni se le propongan formas más eficientes de efectuar las tareas. Hay un inconsciente temor a caer en su desagrado y la "comodidad" de que todo continúe sin modificaciones es siempre la postura

más cómoda. El objetivo es, fundamentalmente, dejar satisfecho al jefe. Esa vocación llevada a niveles casi patológicos, hace que aparezcan los obedientes y, es fácil que se produzcan enfrentamientos. La carrera es para determinar quién satisface más al superior.

Organización de tipo más habitual en nuestra época: *laissez, faire, laissez passer*

En las últimas décadas del siglo XX, la litigiosidad fue creciendo permanentemente y la mayoría de los jueces creyeron que la manera de afrontarla era concentrándose en la tarea de dictar las sentencias buscando para ello la soledad de la biblioteca de su domicilio particular, descuidando así un aspecto esencial como lo es la gestión del despacho judicial.

Ese Juez está pocas horas en su despacho, no se interesa por el cumplimiento de los horarios, ni de la sistematización de tareas, ni de la calidad en la atención a los abogados y litigantes, ni de la capacitación del personal, ni de la satisfacción ni la armonía que debe reinar entre los integrantes del Juzgado. Todos estos aspectos entonces, quedan bajo la responsabilidad de la Secretaria o del Secretario, y dependerá de la vocación de servicio y dedicación al trabajo que tenga para poder obtener un desenvolvimiento adecuado del despacho. Su política es *laissez faire, laissez passer* (dejar hacer, dejar pasar).

Organización en equipo u horizontal

En este tipo de organización, todos los integrantes del Juzgado están relacionados entre sí, armonizando sus trabajos en vista al objetivo final, que es prestar un buen servicio de justicia.

En éste enfoque queda integrado también el personal supernumerario o pasante que, además de los trabajos materiales, realiza tareas administrativas simples que va aprendiendo paulatinamente.

Como tienen bien en claro la finalidad, cualquiera se siente habilitado para proponer modificaciones que simplifiquen las tareas, supriman trabajos improductivos o mejoren las técnicas empleadas. La virtud de este sistema es que aprovecha la capacidad intelectual de cada uno y del total de sus integrantes sumados. La nueva ecuación se puede resumir en la expresiva frase de Bob Nelson: *“Ninguno de nosotros es tan inteligente como todos nosotros”*.

Pero la actividad en equipo no tiene por qué hacer desaparecer las individualidades. Una práctica de la empresa privada muy útil es que cada empleado pone sus iniciales en la redacción que realiza, esto le da personalidad, responsabilidad y sirve de control para la cantidad y calidad de la producción. Otro detalle en el mismo sentido es que no conviene retener en manos del Juez y/o Secretaria o Secretario la creación de modelos de proveídos: lo mejor es que cada uno proyecte los que va a ser necesarios en su área, y luego los someta a la aprobación del Magistrado y Secretario. De esta manera, se concilian el respeto a la individualidad con la unidad de criterio que debe existir en el Juzgado.

En el decenio de 1990, Michel Harnler planteó una revisión total de las técnicas organizativas, propugnando el trabajo en equipo y denominó "reingeniería" a este cambio, donde cada uno trabaja en su área respectiva, pero sin ignorar a los demás y sin perder de vista el objetivo del conjunto empresarial.

El neologismo "reingeniería" tiende a aplicarse a distintas actividades donde los sistemas y los métodos tradicionales son profundamente revisados y reemplazados por otros más eficaces. Sin embargo, en el ámbito empresarial va teniendo más aceptación denominar "organización horizontal" al trabajo en equipo, en contraste con la tradicional verticalidad. El nuevo esquema se compone con un trabajador inteligente, interrelacionado con otros trabajadores inteligentes, conducidos por un líder. La capacitación se llega a considerar como una necesidad constante. Un tema destacable de esta teoría es el referente a los ascensos del personal: no se hacen en base al éxito que haya tenido en su tarea anterior, sino tomando en cuenta las aptitudes para el nuevo cargo.

Características laborales de cada sistema:

Tipo de organización	OBJETIVO DEL EMPLEADO	ASCENSOS O FELICITACIONES	SUPLENCIAS	DECISIONES FUNCIONALES	COMPETICIÓN	PRODUCTIVIDAD
PIRAMIDAL	Dejar satisfecho al Juez	Por haber satisfecho al Juez en su tarea anterior	Muy problemáticas. Solo el ausente sabe manejar su área	Decide el Juez	Uno contra el otro dentro del Juzgado	Depende del grado de obediencia que logre el Juez
HABITUAL	Hacer bien lo que corresponde a su área	Por antigüedad	Muy problemáticas. Solo el ausente sabe manejar su área	Cada uno decide en su área	No la hay	Depende de la vocación y el esfuerzo del empleado

EQUIPO	Que se preste un eficiente servicio de justicia	Por aptitud para desempeñar el nuevo cargo	Los modelos estándar facilitan las suplencias	Análisis conjunto del problema	Cada uno contra sí y el juzgado contra el mismo juzgado	Depende de la buena organización de tareas
--------	---	--	---	--------------------------------	---	--

APOYO A LA LABOR DEL JUEZ. ACOMPAÑAMIENTO Y SUPERVISIÓN DEL TRABAJO DEL PERSONAL DE SU DEPENDENCIA

Una efectiva organización del despacho judicial, juega un papel importante en la actividad jurisdiccional del Juez o Tribunal, porque es el lugar, donde el administrador de justicia realizara su principal labor, que es la de administrar Justicia.

El Juzgado está llamado a funcionar en equipo. Han de tener identificadas sus funciones y las necesidades de coordinación interinstitucional, que requiere cada proceso en su desarrollo para llevarlas a cabo de manera eficiente.

La composición del personal debe articularse perfectamente, la Secretaria o el Secretario como el segundo en el mando deberá brindar un gran apoyo al Juez en la organización y control de la oficina judicial, su labor de control, organización y resguardo de las causas judiciales deberá realizarlas en un alto grado de excelencia, en si la Secretaria o el secretario cumple un papel fundamental en el despacho judicial, quien deberá controlar la oficina judicial, realizar el acompañamiento a cada uno de los integrantes de su

despacho en las labores asignadas además de supervisar el trabajo del personal de su dependencia para garantizar su cumplimiento.

El o la Auxiliar, es la mano derecha del secretario, su labor se centra en ayudar en todas las tareas que este realice, hay que hacer mención a una de las labores delicadas que cumple este servidor, que es la atención al público litigante, este tema es muy delicado ya que es un factor que determina la efectividad de la gestión de un despacho judicial, una mala atención, disminuye notablemente la calidad que se espera de esta oficina judicial.

El o la Oficial de Diligencias, aunque se encuentre como parece en el último lugar, su labor también juega un papel importante al momento de evaluar la eficacia de la Gestión del Despacho Judicial, ya que en el recae la labor de que se cumplan en forma oportuna y legal las diligencias judiciales, ya que de lo contrario se ocasionaría un retraso en la labor del juez y en un malestar del sujeto que hace uso del aparato judicial.

En sí, la función jurisdiccional se desenvuelve dentro de un despacho judicial y son la Secretaria o el Secretario, la o el Auxiliar y la o el Oficial de diligencias, que de acuerdo a su trabajo coordinado, mejoraran la forma de gestión del despacho judicial y proporcionararan una Administración de Justicia de Calidad.

Todos los miembros del equipo están llamados a conocer cabalmente su misión y compartir los objetivos relacionados con su visión. Por lo tanto, en un despacho judicial destinado a asegurar una justicia pronta y cumplida,

la integración del equipo resulta esencial para asegurar la eficiencia en el cumplimiento de su misión.

COMO ORGANIZAR UN DESPACHO

Para organizar adecuadamente el despacho judicial y ser un verdadero Director de su despacho, se deben seguir los siguientes pasos.

Paso uno: Conociendo las funciones de cada funcionario

Un primer paso hacia la organización adecuada del despacho, es tener claramente determinadas las responsabilidades de cada funcionario y esto está establecido en la Ley N° 025, sin embargo, vale la pena reiterar que para que el equipo denominado Juzgado funcione correctamente y marche como un engranaje de reloj, en ocasiones será necesario que usted como Secretaria o Secretario y también el resto de su personal, colabore con las funciones y tareas del otro miembro, pues por ejemplo puede suceder que su auxiliar tenga baja médica y se le haya designado como suplente al auxiliar del otro juzgado. Este por sus propias tareas seguramente optará por cumplir primero su trabajo y luego recién ponerse a trabajar en nuestro Juzgado, y si vamos a esperar que ocurra ello, seguramente nuestro esfuerzo por que el despacho del día haya salido a tiempo será infructuoso, ya que aún hayamos cumplido nuestras tareas de forma eficiente, el despacho no podrá ser publicitado si aún no está registrado, y como el auxiliar suplente no ha venido en todo el día, ¿tendríamos que esperar su buena voluntad para que lo haga?, por supuesto que no, ya que en realidad la tarea de registrar el despacho la puede efectivizar usted como Secretaria o Secretario o el resto del personal, así evitaremos una demora innecesaria. Véase

entonces que aun cuando la ley determine como atribuciones de determinado personal el desarrollo de solo ciertas funciones, existen algunas situaciones en las que es imperioso que conozcamos como se realizan las tareas del compañero, para en su caso, poder cumplirlas y no perjudicar al sistema en su conjunto.

Si bien ya hemos visto la estructura del Órgano Judicial y las responsabilidades de cada funcionario de apoyo jurisdiccional, es pertinente repasar la Ley N° 025.

Artículo 94. (OBLIGACIONES).

I. Son obligaciones comunes de las secretarias y los secretarios:

- 1. Pasar en el día, a despacho, los expedientes en los que se hubiera presentado escritos y otros actuados, para su providencia, así como cualquier otro libramiento;*
- 2. Excusarse de oficio, si correspondiere, conforme a ley;*
- 3. Dar fe de los decretos, autos, sentencias, mandamientos, exhortos, cartas acordadas y provisiones que expidan el tribunal, la jueza o el juez;*
- 4. Labrar las actas de audiencias y otros;*
- 5. Franquear testimonios, certificados, copias y fotocopias legalizadas que hubieran solicitado las partes;*
- 6. Emitir informes que se les ordene;*
- 7. Redactar la correspondencia;*
- 8. Custodiar, conjuntamente las servidoras y servidores del juzgado y bajo responsabilidad, los expedientes y archivos de la oficina judicial;*
- 9. Formar inventario de los procesos, libros y documentos de las respectivas oficinas y entregarlos a la persona que lo sustituya en el cargo;*
- 10. Recibir el juramento de las partes, testigos, peritos y otros;*

11. *Llevar y supervisar el registro de la información contenida en los libros y otros registros computarizados;*
 12. *Supervisar y controlar las labores de las y los servidores de apoyo judicial;*
 13. *Supervisar y controlar la generación de información estadística de los tribunales y juzgados que será remitida a las instancias pertinentes;*
 14. *Controlar e informar de oficio al tribunal y juzgado, sobre el vencimiento de los plazos para dictar resoluciones, bajo responsabilidad;*
 15. *Cumplir todas las comisiones que el tribunal o juzgado le encomiende dentro del marco de sus funciones;*
 16. *Entregar en el día a la Dirección Administrativa Financiera, dinero depositado excepcionalmente y por razón de urgencia en los procesos, debiendo adherir de inmediato al expediente el correspondiente comprobante, bajo responsabilidad administrativa, civil o penal; y*
 17. *Otras establecidas por ley.*
- II. Son obligaciones específicas de las secretarías y los secretarios de sala, las siguientes:*
1. *Administrar el sorteo de causas;*
 2. *Llevar registro de convocatoria de magistradas y magistrados y vocales; y*
 3. *Otras que le comisione la sala.*

Artículo 95. (LIBROS).

- I. Para el buen funcionamiento de los juzgados, tribunales y sus dependencias, los secretarios llevarán los siguientes libros y registros computarizados:*
1. *De "Demandas Nuevas", donde se anotará en orden cronológico todas las demandas presentadas para su sorteo al respectivo juzgado;*
 2. *"Diario", en el que debe anotarse el movimiento que diariamente se pasa a despacho del juez;*

3. De "Fiscales," en el que debe constar la remisión y devolución de los expedientes enviados al Ministerio Público;
4. "Copiador" o de "Tomas de Razón", en el que se transcribirán las resoluciones y sentencias definitivas;
5. De "Conocimientos", en el que constará el retiro y devolución de los expedientes entregados a los abogados cuando aquellos se encuentran en estado de resolución;
6. De "Altas y Bajas", en el que se dejará constancia firmada de los procesos que se elevan ante los superiores, o sean devueltos a los inferiores; y
7. De "Conciliaciones", en el que se asentará minuciosamente las actas de conciliaciones que se efectúen en el juzgado.

II. Estos libros son independientes de los que se maneje en la plataforma de atención al ciudadano.

Artículo 96. (OTROS LIBROS EN LOS TRIBUNALES DE JUSTICIA).

Además de los libros y registros computarizados anteriormente indicados, a excepción del de "Conciliaciones", las secretarías de salas del Tribunal Supremo y Tribunales Departamentales, llevarán los siguientes:

1. De "Registro de Firmas y Sellos", en el cual se registrarán las firmas y sellos de todas las servidoras y los servidores judiciales;
2. De "Llamamiento a Suplentes", uno para cada sala y otro para la Sala Plena;
3. De "Votos Disidentes", uno para cada sala y otro para la Sala Plena; 4. De "Distribución de Causas para Resolución", uno para cada sala y otro para la Sala Plena;

5. De "Demandas Nuevas", que serán tantos como clases de juzgados existan, en los que se anotará el ingreso de las demandas nuevas y su distribución a aquéllos;

6. De "Acuerdos", en el que consignarán todos los acuerdos o resoluciones del tribunal; y

7. Todo libro o registro computarizado cuyo uso tienda al mejor funcionamiento del tribunal y sus dependencias.

Artículo 97. (APERTURA DE LOS LIBROS).

Los libros mencionados en los artículos precedentes, se abrirán con acta suscrita por la o el respectivo magistrado, vocal, jueza o juez, según el caso, y la o el secretario correspondiente, debiendo indicarse el número de folios que contiene.

Artículo 98. (ORGANIZACIÓN DE LOS REGISTROS COMPUTARIZADOS).

La organización de los registros computarizados, será programada mediante acta detallada de su formación y funcionamiento.

SECCIÓN IV

AUXILIARES

Artículo 99. (REQUISITOS).

I. Para acceder al cargo de auxiliar de Salas del Tribunal Supremo de Justicia, de Salas del Tribunal Departamental de Justicia, de Tribunales de Sentencia y Juzgados Públicos, además de los requisitos establecidos en el Artículo 18 de la presente Ley, a excepción del numeral 8, se requiere:

1. Ser estudiante regular, al menos, del tercer curso de la Carrera de Derecho; y

2. No tener militancia política, ni pertenecer a ninguna agrupación ciudadana a momento de postularse.

II. Se tomará en cuenta el haber ejercido la calidad de autoridad indígena originaria campesina, bajo su sistema de justicia.

Artículo 100. (PERÍODO DE FUNCIONES).

Las y los auxiliares durarán en sus funciones doce (12) meses, pudiendo ser renovados por otro periodo similar, previas las evaluaciones de desempeño realizada por el Consejo de la Magistratura.

Artículo 101. (OBLIGACIONES).

I. Las y los auxiliares de Salas, de Tribunales de Sentencia y de Juzgados Públicos, tienen la obligación de coadyuvar con las secretarías y secretarios en el cumplimiento de las labores, como la recepción de expedientes y memoriales, manejo de registros, copia de resoluciones, atención a las abogadas y a los abogados, litigantes y otras, dentro del marco de sus funciones.

II. En caso de existir varios auxiliares, la secretaria o secretario determinará las funciones y obligaciones de cada uno de ellos.

Artículo 102. (SUPLENCIAS).

En caso de impedimento o cesación de una o un auxiliar de Sala, Tribunal de Sentencia o Juzgado Público, la magistrada, el magistrado, vocal, jueza o juez, habilitará temporalmente a un funcionario de su despacho para que cumpla la labor de auxiliar.

SECCIÓN V

OFICIALES DE DILIGENCIAS

Artículo 103. (REQUISITOS PARA SU DESIGNACIÓN).

I. Para acceder al cargo de oficial de diligencias de Salas del Tribunal Supremo de Justicia, de Salas del Tribunal Departamental de Justicia, de Tribunales de Sentencia y Juzgados Públicos, además de los requisitos establecidos en el Artículo 18 de la presente Ley, a excepción del numeral 8, se requiere:

- 1. Ser estudiante regular, al menos, del tercer curso de la Carrera de Derecho; y*
- 2. No tener militancia política, ni pertenecer a ninguna agrupación ciudadana a momento de postularse.*

II. Se tomará en cuenta el haber ejercido la calidad de autoridad indígena originaria campesina, bajo su sistema de justicia.

Artículo 104. (PERÍODO DE FUNCIONES).

Las y los oficiales de diligencias, durarán en sus funciones doce (12) meses, pudiendo ser renovado por otro periodo similar, previas las evaluaciones de desempeño realizada por el Consejo de la Magistratura.

Artículo 105. (ATRIBUCIONES).

Son atribuciones de los oficiales de diligencias:

- 1. Citar, notificar y emplazar a las partes y terceros, con las resoluciones que expidan los tribunales o juzgados, así como sentar las correspondientes diligencias;*
- 2. Ejecutar los mandamientos expedidos por el tribunal o juzgado competente, con el auxilio de la fuerza pública, si fuera necesario;*
- 3. Adjuntar, custodiar e incorporar a los expedientes, todas las actuaciones judiciales correspondientes; y*

4. *Cumplir las comisiones que el tribunal o juzgado les encomiende dentro del marco de sus funciones.*

Artículo 106. (SUPLENCIAS).

I. *En caso de impedimento o cesación de una o un oficial de diligencias de Sala, Tribunal de Sentencia o Juzgado Público, será suplido por la o el oficial de diligencias siguiente en número.*

II. *Tratándose de Tribunal de Sentencia o Juzgado Público, alejados de otros tribunales y juzgados, el juez o tribunal podrá habilitar temporalmente a un funcionario de su despacho para que cumpla las labores de la o el Oficial de Diligencias.*

Paso dos: Identificar la importancia de cada función en el trabajo total

Las funciones están dadas en la Ley, sin embargo, es importante conocer el rol que cada uno desempeña y para eso hay que identificar la importancia de cada una de estas funciones en el producto final que para el caso viene a ser en la resolución de cada caso en particular.

Para ello partimos de las atribuciones y funciones que la misma ley otorga a cada persona y su importancia para el desarrollo de los procesos, pero siempre haciendo énfasis que según la realidad de cada despacho pueden existir más o menos tareas asignadas a cada funcionario:

<p>SECRETARIO</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Organización de expedientes y Despacho judicial al día, verificando cumplimiento de diligencias permite agilizar la justicia y cumplir los plazos ✓ Informes certeros que coadyuven la labor del Juez ✓ Registro adecuado de las actuaciones: audiencias, actas, libros y otros, permite transparentar la justicia
<p>AUXILIAR</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Prestar un apoyo efectivo a la labor de las y los Secretarios, de forma tal que permita el flujo adecuado de trabajo.
<p>OFICIAL DE DILIGENCIAS</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Comunicaciones judiciales correctas permiten: Ejercer derecho a la defensa, Llevar el proceso sin vicios, Justicia pronta y oportuna ✓ Custodia de los expedientes evita su extravío ✓ Ejecución de mandamientos y comisiones permite una justicia que cumple las expectativas
<p>APOYO TÉCNICO</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Brindar información técnica útil y oportuna permite la toma de decisiones informada ✓ Apoyo en la lectura de informes periciales

Paso tres: Dar a conocer la visión que se tendrá en el Juzgado

Con los pasos anteriores ya sabemos qué obligación tiene cada uno y su importancia en el todo, pero esto no nos sirve de mucho si no definimos claramente hacia dónde queremos llegar, cuál será la visión del juzgado en relación a la administración de justicia.

Para esto debemos definir políticas internas claras, tales como:

- ✓ Tolerancia cero a la corrupción
- ✓ Actuaciones de oficio
- ✓ Simplificación de trámites administrativos
- ✓ Horarios de ingreso de causas a despacho
- ✓ Plazos para registros
- ✓ Plazos para asentar comunicaciones judiciales
- ✓ Flujo interno de documentación

Paso cuatro: Establecer el "cómo" se efectuará el trabajo

Ya sabemos qué hace cada uno, su importancia y hacia dónde queremos llegar, pues ahora debemos definir cómo debemos hacerlo, para ello, será conveniente que el Juez y la Secretaria o Secretario sostengan una reunión con todo el personal en conjunto, no con cada funcionario en particular, toda vez que es muy importante que todos sepan los procedimientos que se seguirán en el Juzgado, aunque no sea exactamente sobre su función, no olvidemos que cada uno tiene una parte de responsabilidad y que para cumplirla deben conocer las del resto.

En este paso se deben definir políticas claras, y se sugiere que, a efecto de lograr un mayor compromiso individual, se fACCIONE un acta detallada de la reunión en la que se establecen estos parámetros a fin de que sirva de guía a seguir.

A continuación, daremos sólo algunos ejemplos:

- ✓ Para que los expedientes pasen de oficio a despacho siempre que sea posible y no se espere que la parte sea la que lo pida, la Secretaria o el Secretario deberá ingresar el expediente con una nota en la cual con dos o tres palabras se indique en qué estado se encuentra.
- ✓ Que previo a que pase un expediente, éste debe estar corriente, vale decir, que las notificaciones deben estar asentadas, no olvidemos que el régimen de comunicaciones judiciales se ha simplificado en prácticamente todas las materias, por lo que las diligencias deben ser notificadas en Secretaría una vez salen de despacho. Este punto permitirá verificar el cumplimiento del trabajo del oficial de diligencias y evitará la corrupción, también se verificará la foliación asentada correctamente, todas las pruebas adheridas.
- ✓ Forma de elaborar los testimonios, comisiones instruidas y edictos.
- ✓ Forma de archivo.
- ✓ Forma de registro de las actuaciones judiciales.
- ✓ Flujo de la información: qué pasos seguirá un memorial una vez ingresado al Juzgado, quién será el responsable y qué tiempo demorará como máximo para tener una resolución o proveído.

Paso cinco: fijar reuniones de evaluación periódicas

Si bien el tiempo es siempre una limitante, pero veamos este paso no como una carga que nos quitará el poco tiempo que tenemos, sino como una forma para mejorar nuestros procedimientos y optimizar el tiempo corrigiendo prácticas distorsionadas. No nos referimos a una reunión larga cada semana, sino reuniones breves que pueden ser una vez al mes o cuando se

consideren necesarias por algún suceso en particular que requiera ser corregido.

No se olviden que la evaluación y la retroalimentación es la única manera de mantener el rumbo adecuado y mejorar cada día más.

También es conveniente que se faccionen actas en estas reuniones, en las cuales se resuman los compromisos o acuerdos asumidos.

Consejos para la gestión de despacho

Existe una infinidad de opciones para que usted pueda mejorar el funcionamiento de la oficina judicial donde le tocará prestar servicios, y las siguientes sugerencias quizás ya fueron implementadas y están en uso, no obstante, mencionamos algunas de ellas:

- ✓ Coloque letreros para fomentar las buenas costumbres
- ✓ Elabore manuales o protocolos de actuación para cada funcionario empezando de usted (Secretaria o Secretario, Conciliador, Auxiliar, Oficial de Diligencias, Supernumerarios o pasantes)
- ✓ Establezca en consenso sanciones para los que llegan tarde
- ✓ Planifique reuniones mensuales de evaluación
- ✓ Organice un rol de turnos para efectuar el aseo de las oficinas, atender la ventanilla y ordenar los casilleros de procesos
- ✓ Señale horarios para que las partes puedan solicitar audiencias con el Juez
- ✓ Establezca horarios para que se carguen los memoriales
- ✓ Según sea el caso, elabore o pase el despacho al Juez una o dos veces al día
- ✓ Controle el correcto llenado de los libros de la oficina
- ✓ Verifique que todas las actuaciones sean adheridas al expediente de forma cronológica y pulcra y que las caratulas estén en óptimas condiciones
- ✓ Supervise las notificaciones que practique su Oficial de Diligencias
- ✓ Controle el tiempo de las salidas del personal para diligencias en exteriores
- ✓ Revise los procesos con mucha anticipación a las audiencias
- ✓ Colabore revisando los datos de los testigos, peritos, nombres de las partes, apoderados, abogados para las audiencias
- ✓ Verifique que su grabador opere correctamente y al mismo tiempo no olvide tomar apuntes de lo que ocurra en audiencia

- ✓ Lleve un libro interno de señalamientos de audiencias para evitar que exista cruce
- ✓ Lleve un registro interno de los procesos en los que se deba emitir resoluciones, clasificándolos según corresponda por incidentes, reposiciones, excepciones, sentencia, concesión de apelaciones u otros
- ✓ Organice y mantenga ordenado el archivo de documentos como correspondencia, circulares, acuerdos, suplencias y otros
- ✓ Cada cierto tiempo lleve adelante un pre archivo de expedientes que estén concluidos o abandonados por las partes
- ✓ Prevea y organice con anticipación la elaboración de los informes semestrales y anuales estadísticos
- ✓ Comunique a su Juez cualquier eventualidad que haya podido surgir

¿Qué se espera de los jueces en su función jurisdiccional?

Para responder esta pregunta, necesariamente tenemos que referirnos al Perfil Profesional de la Jueza o del Juez que se pretende incorporar y mantener en la Carrera Judicial en Bolivia, aspecto que también ya fue visto en el módulo de Estructura y Funcionamiento del Órgano Judicial, sin embargo, ahora ahondaremos en la generación de capacidades. El Perfil Profesional puede entenderse como el conjunto de capacidades y competencias que identifican la formación de una persona para asumir en condiciones óptimas las responsabilidades propias del desarrollo de funciones y tareas de una determinada actividad profesional. El perfil articula el conjunto de realizaciones profesionales que la persona puede demostrar en las diversas situaciones de trabajo propias de su área

ocupacional, una vez que ha completado el proceso formativo. En estas realizaciones, la persona, pone de manifiesto su competencia para resolver los problemas de un mundo de trabajo complejo, cambiante e incierto y su capacidad de aprender de las nuevas situaciones que enfrenta.

Respondiendo a la pregunta planteada, tenemos el Propósito Clave de la labor jurisdiccional, identificándose al mismo como:

Decidir y resolver las demandas y asuntos judiciales sometidos a su conocimiento, en el marco de los derechos humanos, así como los derechos y las garantías constitucionales, para contribuir a la construcción de una sociedad pacífica, justa, democrática y plural.

¿Qué aspectos implica el cumplimiento del propósito clave de los jueces?

A continuación, se indica solamente a manera enumerativa pero no limitativa, los aspectos que conllevan el cumplimiento del propósito clave de los jueces:

- Realiza un análisis de la ley desde el punto de vista de los principios señalados en ésta.
- Siempre se resuelve lo solicitado por las partes, sea a favor o en contra, lo que implica no dejar sin resolver nada de lo planteado por las partes, evitando así que éstas tengan que reiterar sus peticiones.
- Los plazos son cumplidos por el Juzgado (Juez, Secretario, Oficial de Diligencias, Auxiliar, personal de apoyo técnico)

- Se aplica el principio de economía procesal y no se dividen en varias actuaciones aspectos que pueden ser tramitados conjuntamente.
- El Juez aplica de oficio los términos y no precisan las partes solicitar
- Se evalúan en forma integral las peticiones
- Las resoluciones judiciales son claras y bien fundamentadas
- La parte de antecedentes de las resoluciones NO es la parte principal de las mismas, ocupando ese lugar el análisis jurídico, relación de los hechos y fundamentación
- El Juez o Jueza es un facilitador del proceso de conciliación, no sólo llama a audiencia para cumplir, sino que pone su esfuerzo en que se concrete.
- El trato del personal del Juzgado en general hacia la gente es el adecuado, son orientadores y facilitadores dentro del proceso judicial.
- El personal en los Juzgados coopera adecuadamente unos con otros y se nota una dinámica de trabajo que favorece a los litigantes.
- Se nota en los Juzgados que el Juez es un líder y es respetado por su personal no sólo por ser su jefe.
- No se efectúa ningún tipo de cobro en los Juzgados, no se cobran diligencias, fotocopias legalizadas, testimonios ni ninguna actuación que es deber de los funcionarios realizar.

Nótese que dentro de lo que se espera como parte del cumplimiento del propósito clave de los Jueces, está dado también por conductas de su personal. Esto es debido a que el Juez está obligado a ejercer la dirección de

su despacho adecuadamente, lo cual se traducirá en ese tipo de conductas, en las que el Juez es el principal responsable.

El Juzgado debe ser entendido como un todo, en el cual el cumplimiento de cada uno de sus miembros influye en el resultado final. Todos los funcionarios, incluyendo al Juez forman parte de este mecanismo, en el cual, el Juez o Jueza son la cabeza.



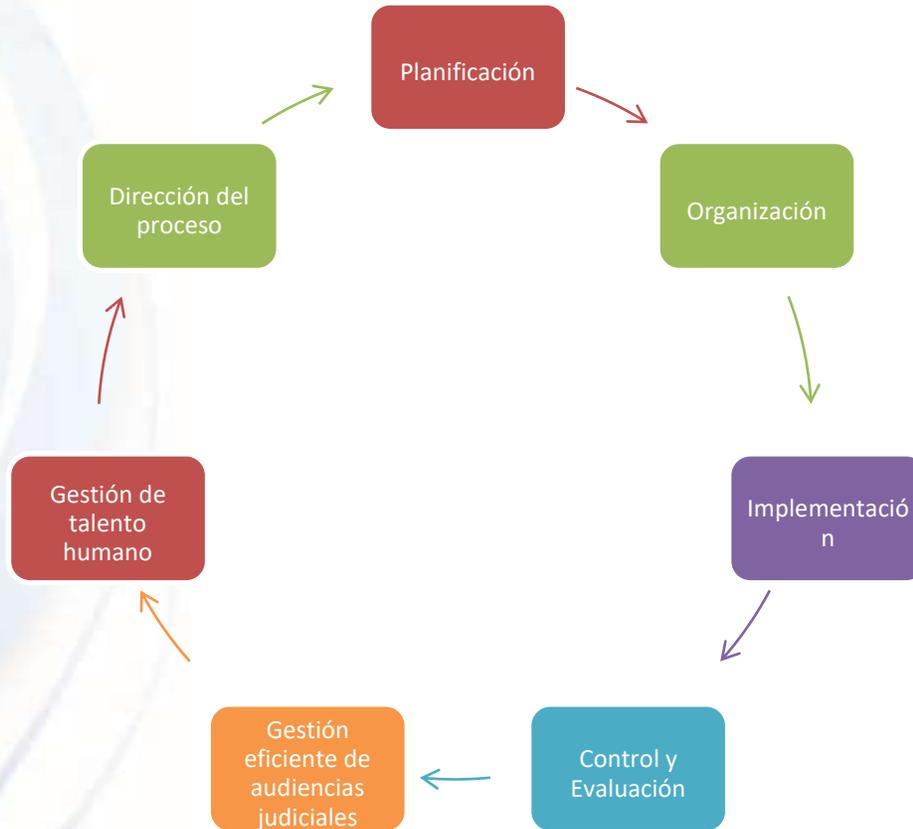
¿Qué se espera de los jueces en su rol de cabeza del despacho judicial?

Debemos distinguir claramente la función jurisdiccional del Juez, de la función de dirección del despacho judicial, sin embargo, no debemos separar ambas funciones ya que son interdependientes.

La función jurisdiccional está referida a la emisión de fallos (providencias, autos, sentencias y resoluciones) destinadas a resolver el conflicto, actuaciones que sólo y exclusivamente pueden ser realizadas por el Juez o Magistrado tal como se plasmó en el punto anterior.

La función de cabeza del despacho judicial está íntimamente ligada al buen resultado del proceso, pero esta vez a través del cumplimiento de las otras actividades no referentes a la emisión de resoluciones y que además no son exclusivas al Juez sino que más bien dependen de su personal. Estas actividades revisten gran importancia ya que hacen al buen desarrollo del proceso y que si son ejecutadas correctamente, se tendrá un juicio exento de vicios y cumplido dentro de los plazos legales. Estas actividades serían notificaciones, oficios, informes, libros, actas, juramentos y toda otra documentación y procedimiento de cuyo resultado dependerá también la continuidad y validez del proceso.

Dada la importancia y la interrelación e interdependencia de ambas funciones, corresponde al Juez como cabeza del despacho judicial, asumir la responsabilidad por la organización, control y evaluación de las mismas,



por tanto, la gestión de despacho eficiente, está integrada por los siguientes elementos:

BIBLIOGRAFÍA

- Acosta, J.M., Uso Eficaz del Tiempo, Págs. 19 y 20. Editorial Deusto – El Comercio. Lima 1998
- Collins, J., Cómo caen los poderosos, Págs. 72-74. Editorial Norma, Bogotá 2010
- Constitución Política del Estado. Gaceta Oficial del Estado Plurinacional de Bolivia. La Paz 2009

- Cornejo, M. Liderazgo de Excelencia, Pág. 14, RPP publicaciones, Lima 2003.
- Escuela de Jueces del Estado, Función y Responsabilidad del personal de Apoyo Jurisdiccional, 2008
- Fischer, R. y Sharp, A. El Liderazgo Lateral: Cómo dirigir si usted no es el Jefe. Págs. 10 y 11. Editorial Norma, Bogotá 1999
- Kotter, J. Lo que de verdad hacen los líderes, Pág. 39 – 64. en Harvard Business Review–Liderazgo, Editorial Deusto. Barcelona 1999
- Koontz H. y Weihrich, H. Administración: Una perspectiva Global. Pág. 122. Duodécima Edición. Editorial McGraw-Hill, México 2004.
- Ley N° 025 – Ley del Órgano Judicial. Asamblea Legislativa Nacional. Gaceta Oficial del Estado Plurinacional de Bolivia. La Paz 2010
- Ley N° 439 – Código Procesal Civil. Asamblea Legislativa Plurinacional. Gaceta Oficial del Estado Plurinacional de Bolivia. La Paz 2013
- Ley N° 1005 – Código del Sistema Penal. Asamblea Legislativa Plurinacional. Gaceta Oficial del Estado Plurinacional de Bolivia. La Paz 2017
- Ley N° 1173 – Ley de abreviación procesal Penal y de fortalecimiento de la lucha integral contra la violencia a niñas, niños, adolescentes y mujeres. Gaceta Oficial del Estado Plurinacional de Bolivia. La Paz mayo de 2019

- Maxwell, J., Ética la única regla para tomar decisiones. Pág. 56. Editorial Unilit. Bogotá 2009
- Peyrano, Jorge W. “Conferencia la recensión de “El proceso atípico””.
En: Jurisprudencia Argentina. Boletín del 8 de febrero de 1984.
Buenos Aires: Editorial Universidad. 1984.
- Polanco Gutiérrez Carlos E., LIDERAZGO Y DESPACHO JUDICIAL.
Visto en https://www.academia.edu/5794421/LIDERAZGO_Y_DESPACHO_JUDICIAL
- Ramos Lizarazu, R. E., Gestión de Despacho Judicial como una herramienta en la administración de justicia boliviana. Universidad Mayor y Pontificia de San Francisco Xavier de Chuquisaca. Centros de Estudios de Postgrado e Investigación. Escuela de Jueces del Estado Plurinacional de Bolivia. Tesis Para la Opción al grado académico de Magister en Administración de Justicia – Versión 2. Bolivia 2013.
- Servan Schreiber, J. El Desafío Mundial, Págs. 229-236, Círculo de Lectores, Colombia 1980.
- Sharma, R., El líder que no tenía cargo. Pág. 211. Editorial Grijalbo. Barcelona 2010.
- Sternberg. R. Inteligencia exitosa. Cómo una inteligencia práctica y creativa determina el éxito en la vida. Paidós. Barcelona 1991

- Unidad de Formación y Especialización de la EJE - Módulo 14 - Gestión de Calidad de Despacho Judicial Primera Parte – Unidad III Gestión de un despacho judicial de la página 29 al 38.
- Venegas Sosa Rolando Alfredo. (2005, noviembre 13). Las 5S, manual teórico y de implantación. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/las-5s-manual-teorico-y-deimplantacion/>

REFERENCIAS

- (1) CORNEJO, M. Liderazgo de Excelencia, Pág. 14, RPP publicaciones, Lima 2003.
- (2) Blanchard, K. ¡Bien hecho! Pág. 50 -51. Editorial Norma. Bogotá 2002
- (3) MITZBERG, H, El trabajo del Directivo: Folclore y realidad, Págs. 1 a 38, en *Harvard Business Review*-Liderazgo, Editorial Deusto. Barcelona 1999